



ACADEMIA MILITAR

O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise Da Unidade de Controlo Costeiro

Autor: Aspirante de GNR Infantaria Tiago Dias Monteiro Sacadura

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente de GNR Transmissões Óscar Manuel Carvalho de Miranda

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, setembro de 2018



ACADEMIA MILITAR

O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise da Unidade de Controlo Costeiro

Autor: Aspirante de GNR Infantaria Tiago Dias Monteiro Sacadura

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente de GNR Transmissões Óscar Manuel Carvalho de Miranda

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, setembro de 2018

EPÍGRAFE

“Leadership and learning are indispensable to each other”.
(John Fitzgerald Kennedy, 1963)

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos, que sempre me apoiaram ao longo deste percurso.

AGRADECIMENTOS

Dirijo as minhas palavras seguintes a diversas individualidades, a quem me sinto na obrigação de agradecer, dada a sua importância para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Sr. Tenente Coronel Carlos Rouco, por ter aceite o convite, pela excelente e inigualável capacidade de orientação e, ainda, pela enorme disponibilidade e entrega que demonstrou ao longo da elaboração desta investigação.

Ao meu coorientador, Sr. Tenente Óscar Miranda, pelo conhecimento e ideias que foi capaz de me transmitir, pela permanente disponibilidade e apoio que me prestou e ainda pelo seu espírito crítico que tanto enriqueceu esta investigação.

A todos os Oficiais que foram entrevistados, por se terem prontamente disponibilizado para responder às entrevistas.

À Direção dos Cursos da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, pelo apoio incondicional e preocupação no decorrer da realização desta investigação.

À minha família, pelo apoio prestado ao longo de toda a minha vida e que sempre zelou pela minha felicidade e que, graças à sua dedicação e incentivo constante, me fizeram sempre acreditar nas minhas capacidades, tornando desta forma possível a realização do objetivo de me tornar Oficial da Guarda Nacional Republicana.

Ao 23º TPO, que sempre estive do meu lado nos bons e maus momentos, e pelos momentos que me proporcionaram ao longo destes longos cinco anos de formação.

RESUMO

A liderança é fundamental em qualquer organização, visto que é precisamente através desta que os objetivos organizacionais são concretizados, resultando, portanto, no sucesso da organização. Atualmente, e devido à enorme evolução tecnológica, as Tecnologias da Comunicação são uma realidade no seio das organizações, introduzindo-se o conceito de e-liderança, de e-líder e de e-equipa, passíveis de serem aplicados ao contexto organizacional da Guarda Nacional Republicana.

Tendo em consideração a atualidade do assunto, torna-se uma mais-valia estudar e compreender quais as especificidades da utilização das Tecnologias de Comunicação no contexto do exercício da liderança, bem como os seus resultados e impactos nos subordinados. Por conseguinte, o presente trabalho apresenta como objetivo geral compreender de que modo é que as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança dos Oficiais da Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana. Contudo, e para melhor orientar a investigação, foram definidos objetivos específicos, designadamente: identificar quais são as maiores diferenças entre um Líder e um e-Líder; compreender qual é a importância de uma boa comunicação para o exercício da liderança; compreender e analisar quais são as Tecnologias de Comunicação que têm um maior contributo para o exercício da Liderança, dentro da Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana; identificar e compreender quais são as potencialidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança; e identificar e compreender quais são as vulnerabilidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança.

A base lógica da presente investigação é o método dedutivo, visto que a abordagem apresentada ao longo do trabalho é baseada em premissas verdadeiras e já conhecidas, objetivando-se a obtenção de uma conclusão necessariamente verdadeira. Com o intuito de sustentar as nossas conclusões, procedemos à análise documental e à aplicação de inquéritos por entrevista, bem como à análise qualitativa do seu conteúdo.

No final da presente investigação, conclui-se que as Tecnologias de Comunicação

são extremamente benéficas no exercício da liderança no contexto da Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana, pois promovem uma liderança eficaz através do fomento das relações entre líder e subordinados e da célere troca de informações entre ambos. Porém, foram também identificadas algumas vulnerabilidades, as quais se relacionam, essencialmente, com o carácter digital e indireto da comunicação que é estabelecida entre o líder e os seus subordinados, tal como com a possibilidade de uma eventual falha durante o funcionamento dessas tecnologias, o que afeta negativamente o desenvolvimento das várias operações por parte dos subordinados.

Palavras-chave: e-Líder; e-Liderança; GNR; Liderança; Líder; Tecnologias de Comunicação.

ABSTRACT

Leadership is crucial in any organization, since it is precisely through leadership that the organizational objectives are achieved, therefore resulting in the organization's success. Nowadays, and due to the gigantic technological evolution, Communication Technologies are a reality within organizations, introducing the concept of e-leadership, e-leader and e-team, which can be applied to the organizational context of the Guardia Nacional Republicana.

Considering the current relevance of the subject, it is crucial to study and to understand the specificities of the use of Communication Technologies in the context of the exercise of leadership, as well as its results and impacts on subordinates. Therefore, the main objective of the present work is to understand how the Communication Technologies' tools help and affect the leadership exercise of the Officers of the Coastal Control Unit of the Guardia Nacional Republicana. Nonetheless, and to better guide the research, specific objectives were defined, namely: to identify the major differences between a Leader and an E-Leader; to understand the importance of a good communication for the exercise of leadership; to understand and to analyze which Communication Technologies have a greater contribution to the exercise of Leadership, within the Coastal Control Unit of the Guardia Nacional Republicana; to identify and to understand the potential of Communication Technologies in the context of Leadership; and to identify and to understand the vulnerabilities of Communication Technologies in the context of Leadership.

The rationale of the present investigation is the deductive method, since the approach presented throughout the present work is based on true and already known premises, aiming at obtaining a necessarily true conclusion. In order to support our conclusions, we proceed to documentary analysis and to the application of interview surveys, as well as to the qualitative analysis of their content.

At the end of the present investigation, we concluded that Communication Technologies are extremely beneficial in the exercise of leadership in the context of the

Coastal Control Unit of the Guarda Nacional Republicana, since they promote effective leadership, particularly by promoting relations between the leader and his subordinates and by allowing faster information exchanges between them. However, some vulnerability was found, which essentially relate to the digital and indirect nature of the communication that is established between the leader and his subordinates, such as the possibility of a possible failure during the operation of these technologies, therefore negatively affecting the development of the subordinates' operations.

Keywords: e-Leader; e-Leadership; GNR; Leadership; Leader; Communication Technologies.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GERAL	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1 Liderança vs. e-Liderança	5
1.1.1 Conceito de Liderança Tradicional	5
1.1.2 O Papel da Comunicação no Exercício da Liderança.....	10
1.1.2.1 Comunicação Organizacional	10
1.1.2.2 Comunicação Social	11
1.1.3 Conceito de e-Liderança	12
1.1.4 Estilos de e-Liderança	13
1.1.5 Vulnerabilidades e Potencialidades da e-Liderança.....	15
1.2 E-Líder	16
1.2.1 Papéis e Responsabilidades	16
1.2.2 Desafios da Liderança numa e-Equipa	17
1.2.3 Competências e Boas Práticas	20
1.2.4 Desafios na Comunicação com a e-Equipa	23

1.3	Tecnologias de Comunicação	25
1.3.1	Ferramentas Comunicacionais nas Organizações.....	25
1.3.2	Contributos para a Modernização	26
1.3.3	Algumas Vulnerabilidades	27
 CAPÍTULO 2. METODOLOGIA		27
2.1	Perguntas de Investigação	27
2.1.1	Pergunta de Partida	27
2.1.2	Questões de Investigação	27
2.2	Método.....	28
2.2.1	Método do Procedimento	28
2.2.2	Método da Lógica de Investigação	29
2.2.3	Método de Abordagem	29
2.2.4	Método das Técnicas de Recolha de Dados.....	30
2.2.5	Método de Tratamento e de Análise dos Dados	31
2.3	Caracterização da Amostra.....	32
 CAPÍTULO 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		33
3.1	Análise dos Inquéritos por Entrevista	33
3.2	Discussão dos Resultados.....	51
 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		51
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		55
 APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....		I
 APÊNDICE B – GUIÃO DA ENTREVISTA		II
 APÊNDICE C – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....		VI
 ANEXO A – ESTRUTURA DA UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO.....		VII
 ANEXO B – QUADRO ORGÂNICO DE REFERÊNCIA DA UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO		VIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Desenho da Investigação	VI
Figura n.º 2 – Estrutura da Unidade de Controlo Costeiro.	VII
Figura n.º 3 – Quadro Orgânico de Referência da UCC (1/2).	VIII
Figura n.º 4 – Quadro Orgânico de Referência da UCC (2/2).	VIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Características/traços pessoais de um líder.....	7
Quadro n.º 2 – Papéis e competências do líder	8
Quadro n.º 3 – Papéis e responsabilidades do e-Líder na sua e-equipa	17
Quadro n.º 4 – O papel do e-Líder nos cinco desafios de uma e-equipa	20
Quadro n.º 5 – Boas práticas a seguir pelos e-Líderes.....	21
Quadro n.º 6 – Apresentação dos entrevistados	32
Quadro n.º 7 – Análise das respostas à questão n.º 1	33
Quadro n.º 8 – Análise das respostas à questão n.º 2	35
Quadro n.º 9 – Análise das respostas à questão n.º 3	37
Quadro n.º 10 – Análise das respostas à questão n.º 4.....	38
Quadro n.º 11 – Análise das respostas à questão n.º 5	40
Quadro n.º 12 – Análise das respostas à questão n.º 6.....	42
Quadro n.º 13 – Análise das respostas à questão n.º 7	44
Quadro n.º 14 – Análise das respostas à questão n.º 8.....	46
Quadro n.º 15 – Análise das respostas à questão n.º 9	48
Quadro n.º 16 – Análise das respostas à questão n.º 10	50

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AIT – *Advanced Information Technologies*

Cmdt - Comandante

GNR – Guarda Nacional Republicana

IDS – *Intrusion Detection System*

IE – Inteligência Emocional

IM – Mensagens Instantâneas

IP – Internet Protocol

IPS – *Intrusion Preventions System*

MAI – Ministério da Administração Interna

PSP – Política de Segurança Pública

RNSI – Rede Nacional de Segurança Interna

SIHOP – Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais

SIRESP – Sistema Integrado de Redes de Emergência e Segurança de Portugal

SIVICC – Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo

TC – Tecnologias de Comunicação

TCP – Transmission Control Protocol

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UCC – Unidade de Controlo Costeiro

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, desenvolvido no âmbito da estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana (GNR) apresenta uma abordagem relacionada com “O impacto das Tecnologias de Comunicação no exercício da liderança na Guarda Nacional Republicana: Análise da Unidade de Controlo Costeiro”, visto que esta temática engloba um assunto extremamente relevante, não só para a carreira de um Oficial, mas também para a GNR, tendo em consideração que as tecnologias de comunicação são cada vez mais utilizadas enquanto instrumentos cruciais no desenvolvimento das atividades operacionais por parte dos militares da Instituição.

A primeira etapa de um processo de investigação está associada à seleção do tema e à sua relação com o problema de investigação, sendo esta de extrema importância, pois requer uma enorme reflexão e ponderação por parte do investigador. Por conseguinte, o processo de investigação “tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão” (Fortin, 2009, p. 66). O tema do presente Relatório foi selecionado devido ao facto de a liderança consistir numa ciência e numa arte muito presente nos Oficiais da GNR ao longo de toda a sua carreira, tanto nos de Infantaria como nos de Cavalaria, tal como pelo facto de as Tecnologias de Comunicação serem cada vez mais utilizadas no âmbito do exercício da Liderança.

É também de relevar, neste momento introdutório, que o presente Relatório apresentará um estudo de caso à Unidade de Controlo Costeiro, pois consiste numa unidade especializada da GNR cujo comando é considerado como sendo bastante descentralizado, pois o Comando desta unidades situa-se em Lisboa, apesar de esta unidade compreender como subunidades o Destacamento de Vigilância Móvel de âmbito nacional e o Destacamento de Controlo Costeiro, que se articulam ao longo de toda a costa em subdestacamentos de controlo costeiro (Matosinhos, Figueira da Foz, Lisboa, Sines e Olhão). Assim, constata-se que as tecnologias de comunicação se encontram muito presentes em toda esta Unidade, motivo pelo qual é extremamente importante compreender

o seu impacto no exercício da liderança.

O presente trabalho de investigação representa uma enorme mais-valia para o desenvolvimento de uma organização, designadamente através da introdução de um conjunto específico de comportamentos diretamente associados aos e-Líderes, para que os seus subordinados atinjam um desempenho superior ao que vinham demonstrando até então. No entanto, é também essencial para a GNR o estudo destas Tecnologias de Comunicação, com o intuito de se compreender o seu impacto no exercício da Liderança dos seus Oficiais e, deste modo, alinhar as suas estratégias com uma melhoria bastante significativa do desempenho dos seus intervenientes.

Assim, o objetivo geral da presente investigação é compreender de que forma as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança dos Oficiais da Unidade de Controlo Costeiro da GNR. No entanto, e para conseguir concretizar este objetivo, é necessário que se esclareçam aspetos mais concretos, motivo pelo qual se definiram cinco objetivos específicos, no sentido de orientar, do melhor modo possível, a presente investigação: 1) Identificar quais são as maiores diferenças entre um Líder e um e-Líder; 2) Compreender qual é a importância de uma boa comunicação para o exercício da liderança; 3) Compreender e analisar quais são as Tecnologias de Comunicação que têm um maior contributo para o exercício da Liderança, dentro da Unidade de Controlo Costeiro da GNR; 4) Identificar e compreender quais são as potencialidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança; 5) Identificar e compreender quais são as vulnerabilidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança.

É precisamente no âmbito do objetivo geral previamente definido que se procedeu à formulação da pergunta de partida: “De que forma as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança dos Oficiais da Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana?”.

Finalmente, é crucial referir que a presente investigação é constituída pela Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados e Conclusões e Recomendações. Primeiramente, a Introdução objetiva uma apresentação geral da investigação, contendo, portanto, uma breve apresentação do tema e da sua pertinência, a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, a formulação da pergunta de partida da investigação e uma breve referência à estrutura da investigação.

A Revisão da Literatura (Capítulo 1), e tal como a sua própria designação indica,

remete para os conhecimentos obtidos através da análise documental. No primeiro ponto deste capítulo é apresentada uma abordagem relacionada com os conceitos de liderança e de e-liderança, estabelecendo-se uma definição de ambos os conceitos e uma explicitação do papel da comunicação no exercício da liderança, dos estilos existentes de e-liderança e das vulnerabilidades e potencialidades da e-liderança. No segundo ponto, por sua vez, discorre-se sobre o conceito de e-líder, abordando-se os seus papéis e responsabilidades, os desafios da liderança numa e-equipa, as competências e boas práticas e os desafios na comunicação com a e-equipa. Por fim, no terceiro ponto deste primeiro capítulo apresenta-se uma abordagem relacionada com as Tecnologias da Comunicação, a qual se baseia numa reflexão acerca das ferramentas comunicacionais nas organizações, dos contributos para a modernização e de algumas vulnerabilidades apresentadas por estas tecnologias em particular.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia seguida na presente investigação, nomeadamente a pergunta de partida da investigação, as questões de investigação, os métodos seguidos a nível do procedimento, da lógica de investigação, da abordagem, das técnicas de recolha dos dados e do tratamento e análise desses mesmos dados. Por fim, apresenta-se também uma caracterização da amostra do presente estudo, a qual pretende elucidar acerca da fonte consultada para a obtenção dos dados que servirão de suporte para toda a investigação empírica.

No terceiro capítulo apresentam-se e analisam-se os dados obtidos através da aplicação dos inquéritos por entrevista e no capítulo final, referente às conclusões e recomendações, são apresentadas algumas reflexões acerca dos resultados obtidos na presente investigação, mais precisamente através da resposta às várias questões de investigação e à pergunta de partida, apresentando-se, logo de seguida, as principais propostas para futuras linhas de investigação na presente área.

CAPÍTULO 1. REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente, o conceito de liderança 4.0 reveste-se de especial importância, surgindo no contexto da introdução da Indústria 4.0. Basicamente, a Indústria 4.0 está associada a uma visão futura do conceito de fábrica, a qual pressupõe uma crescente evolução tecnológica, para além de definir fábricas muito mais flexíveis, inteligentes, ágeis e dinâmicas. Contudo, é de relevar que o impacto da Indústria 4.0 não remete apenas para a digitalização, pois engloba uma inovação mais complexa que se baseia na combinação de várias tecnologias, motivo pelo qual é crucial que as organizações repensem os seus métodos de gestão e de liderança. Por conseguinte, surge o conceito de liderança 4.0, diretamente associado a esta nova realidade, o qual estipula que os líderes devem saber responder a outras exigências para além das mais tradicionais, tal como é o caso da potencialização dos talentos, da comunicação constante com os seus subordinados e da gestão da mudança a nível organizacional (Coelho, 2016).

Efetivamente, a mudança organizacional é um imperativo nos dias de hoje, tanto a nível da adaptação como a nível da competitividade das organizações. Assim, verifica-se que a palavra mudança e gestão da mudança são termos muito banais no contexto organizacional atual, apesar de não significar, de todo, que é muito mais fácil a sua concretização com o devido e desejado sucesso. Os líderes são responsáveis pela gestão da mudança, pois tal como é referido por Santos (2015, p. 13), “competem aos líderes da organização mobilizar, motivar, acompanhar e avaliar os resultados dessa mesma mudança”. É, então, no seguimento desta linha argumentativa que surge o conceito de liderança transformacional, dado que esta liderança pretende criar valor e uma mudança positiva para todos os subordinados de uma determinada organização. Em síntese, o líder deve liderar os seus subordinados de um modo eficaz perante as eventuais mudanças que possam ocorrer no interior da organização, visto que o mais importante é, sem sombra de dúvida, saber gerir, do melhor modo possível, os recursos humanos aquando da ocorrência de transformações, motivando-os também para se adaptarem e ultrapassarem todos os obstáculos e adversidades (Santos, 2015).

1.1 Liderança vs. e-Liderança

1.1.1 Conceito de Liderança Tradicional

De acordo com Hersey e Blanchard (1988, p. 86), a liderança consiste no “processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação”. Já Vieira (2002, p. 15), e posteriormente, argumenta que a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

No entanto, Sampaio (2004) vai mais além, tendo em consideração que defende que a liderança surge enquanto fator interpessoal de influência. Ou seja, a liderança surge como resultado de uma competência específica, a qual está associada à transformação do conhecimento em ação, culminando, portanto, num índice desejado de desempenho por parte dos outros indivíduos. O autor preconiza, também, que a liderança é perspetivada como um fenómeno social, ocorrendo apenas em grupos sociais, motivo pelo qual é considerada como uma qualidade social, sendo constituída por vários traços de personalidade que fazem com que um determinado indivíduo seja um líder. Assim sendo, e com base na perspetiva apresentada por este autor, constata-se que a liderança é um processo contínuo baseado em escolhas, as quais permitem a concretização dos objetivos da organização, particularmente num ambiente externo e interno muito hostil e em constante mudança.

Para Rouco e Sarmiento (2010, p.73) ser líder implica “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujo os objetivos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação”.

É de relevar o contributo prestado por Chiavenato (2005), pois este autor defende que a liderança remete para a influência interpessoal que é exercida numa determinada situação, sendo veiculada através da comunicação humana com o intuito de se concretizar objetivos específicos. Por conseguinte, os elementos fundamentais deste fenómeno são o processo de comunicação, a influência, a situação e os objetivos que se pretendem alcançar.

Contudo, e para além da definição deste conceito de liderança, é crucial enfatizar

que esta temática tem sido amplamente discutida ao longo das últimas décadas, especialmente a partir da segunda metade do século XX, permanecendo, de facto, um estudo bastante atual, devido à constante confirmação da importância de uma correta aplicação dos seus métodos e princípios para o sucesso das organizações e dos pequenos grupos. Para uma compreensão superior do conceito de liderança, bem como dos seus benefícios para as organizações e pequenos grupos, é fundamental atentar, ainda que de um modo breve, nas várias teorias/perspetivas que foram surgindo no âmbito das suas abordagens teóricas, designadamente: a perspetiva situacional, a teoria dos traços de personalidade, a perspetiva dos comportamentos e a perspetiva da influência, as quais explicam, e com base em Chiavenato (2006), o conceito de liderança num contexto mais amplo, pois partem do pressuposto de que não existe apenas um estilo de liderança. Na verdade, cada situação requer um tipo de liderança em específico para que se possam concretizar todos os objetivos da organização ou do grupo, tal como para se alcançar a eficácia dos subordinados.

A abordagem teórica relacionada com a perspetiva situacional está associada a uma seleção das variáveis moderadoras situacionais dos melhores estilos de liderança, as quais contribuem para uma definição objetiva e completa de liderança. Esta perspetiva em específico representa, de facto, um avanço significativo nas teorias de liderança, dado que engloba uma consciência superior acerca da importância dos vários fatores que envolvem os líderes e os seus subordinados. De acordo com o estudo conduzido por Bass (1985), alguns dos fatores associados à relação entre líder-subordinados são o tipo de tarefas, as exigências da situação, a posição relativa de poder dos vários membros que integram o grupo, o estatuto social do líder e dos seus subordinados e a natureza do próprio ambiente externo.

Por outro lado, a abordagem teórica relacionada com a teoria dos traços de personalidade está associada à constatação de que o líder é quem possui determinados traços de personalidade, os quais auxiliam na influência dos comportamentos dos subordinados. No contexto desta abordagem em particular, é crucial referir que vários autores foram desenvolvendo vários estudos, objetivando uma explicação para o facto de existirem melhores líderes do que outros aquando do exercício da liderança. Porém, o estudo que merece especial destaque é o estudo conduzido por Chiavenato (2006), visto que o autor apresenta, de facto, os traços característicos da personalidade que melhor definem um líder (Quadro n.º 1).

Em sùmula, e com base nos argumentos deste autor, constata-se que um bom líder deve inspirar confiança nos seus subordinados, deve ser inteligente, decisivo e perçetivo, pois são todas estas características que permitem uma liderança de sucesso.

Quadro n.º 1 – Características/traços pessoais de um líder

Traços Físicos	Traços Intelectuais	Traços Sociais	Traços relacionados com as tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Energia; - Aparência pessoal; - Estatura; - Peso. 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidade; Agressividade; Entusiasmo; Autoconfiança. 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação; Habilidades interpessoais; Habilidade administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização; Persistência; Iniciativa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 102).

Já a abordagem teórica relacionada com a perspetiva dos comportamentos objetiva uma compreensão da influência das características/aptidões inatas dos líderes no desenvolvimento das tarefas por parte dos seus subordinados, motivo pelo qual se destaca das restantes teorias. É precisamente com base nesta perspetiva dos comportamentos que a liderança passa a ser definida como um subconjunto do comportamento humano, definição esta que tem sido amplamente corroborada por diversos estudos empíricos. Finalmente, a abordagem teórica relacionada com a perspetiva da influência está associada à premissa de que a liderança influencia uma mudança no comportamento dos subordinados com o intuito de se concretizarem os objetivos pretendidos.

Como tal, quando os subordinados modificam os seus comportamentos constata-se que a liderança é bem-sucedida, e quando estes são recompensados por essa modificação constata-se que a liderança é eficaz. Esta definição de liderança eficaz, que remete para uma influência bem-sucedida por parte do líder e que resulta na concretização dos objetivos, é similar à definição da liderança enquanto realização de objetivos, motivo pelo qual se caracteriza enquanto definição muito útil, pois permite a utilização da teoria do reforço positivo e uma compreensão superior relativamente ao comportamento do líder por parte dos seus subordinados. Porém, é crucial acrescentar que existem vários graus de influência, nomeadamente de coação, de persuasão e de emulação (Chiavenato, 2005).

Em jeito de súmula conclusiva, é importante fazer referência a Quinn, Thompson, Sue e Faerman (2003), visto que os autores explicitam quais as competências que cada líder deve deter consoante os oito papéis que pode assumir, tal como é apresentado no quadro seguinte (Quadro n.º 2).

Quadro n.º 1 – Papéis e competências do líder

Papéis do Líder	Competências associadas a cada papel	
Mentor	Comunicar	Saber quando, como e o que deve partilhar.
	Compreender	Conhecer-se a si próprio e conhecer os outros; Elevada inteligência a nível emocional.
	Desenvolver os seus subordinados	Conhecer os seus subordinados; Desenvolver as suas competências e capacidades.
Facilitador	Gerir conflitos	Gerir eventuais conflitos que possam surgir na sua equipa e transformá-los em algo positivo, aumento a produtividade.
	Construir	Saber selecionar os membros para a sua equipa consoante os objetivos do projeto.
	Decidir	Saber como e quando os membros da sua equipa devem participar nos momentos de tomada de decisão.
Monitor	Gerir processos	Identificar as atividades essenciais para a empresa e não permitir que sejam concluídas sem a concretização dos objetivos.
	Analisar informações	Verificar as informações existentes para tomar a melhor decisão possível.
	Gerir informações	Distinguir o que é essencial e o que é acessório.
Coordenador	Planear o fluxo de trabalho	Definir as funções de cada membro da equipa.
	Gerir projetos	Gerir as atividades, os recursos materiais e humanos e o tempo.
	Gerir múltiplas	Gerir processos, pessoas, funções e atividades;

Papéis do Líder	Competências associadas a cada papel	
	tarefas	Coordenar o trabalho de diferentes unidades.
Diretor	Planejar e organizar	Planejar e organizar os recursos de acordo com a visão e a estratégia da organização.
	Definir uma visão	Definir e apresentar aos seus subordinados uma visão da organização e a sua estratégia.
	Estabelecer metas e objetivos	Definir as metas e objetivos a concretizar com o intuito de cumprir os objetivos estratégicos da organização.
Produtor	Gerir o tempo e o <i>stress</i>	Saber gerir o tempo para cumprir todos os prazos.
	Aumentar a produtividade	Fazer com que a produtividade seja o mais elevada possível e a todos os níveis.
	Propiciar um ambiente de trabalho produtivo	Motivar os recursos humanos (com reconhecimento ou recompensas) de modo a que se sintam incentivados a aumentar a sua produtividade.
Negociador	Apresentar ideias	Apresentar-se de um modo correto em público; Saber comunicar e conduzir reuniões.
	Construir e manter um lugar de poder	Saber influenciar outros elementos da organização para atingir determinadas metas.
	Negociar	Equilibrar as necessidades dos seus subordinados com a execução do trabalho a ser desenvolvido.
Inovador	Ser criativo	Utilizar o que já existe, acrescentar valor e criar novos métodos para realizar as atividades.
	Abrir-se à mudança	Adaptar-se e realizar as alterações necessárias.
	Gerir a mudança, planejar e implementar mudanças	Faciliar a transição dos seus subordinados, minimizando uma eventual resistência à mudança.

Fonte: Quinn et al. (2003).

1.1.2 O Papel da Comunicação no Exercício da Liderança

1.1.2.1 Comunicação Organizacional

Segundo Luhmann (2007), a comunicação detém um papel fundamental nos ambientes organizacionais, visto que é precisamente através dos processos comunicacionais que as organizações, e enquanto sistema social, procedem à sua autoconstrução. De facto, é a comunicação que permite um conhecimento da cultura e da identidade de uma determinada organização, o que auxilia, portanto, no próprio conhecimento da organização em si.

Porém, e tendo em consideração que a comunicação resulta da necessidade do ser humano em recorrer à interação social para o alcance de determinados objetivos, constata-se que este processo é, sem sombra de dúvida, muito importante em todos os níveis da organização, pois assegura um funcionamento eficaz da mesma e a concretização de todos os seus objetivos. Algumas das leis de comunicação que podem, eventualmente, contribuir para a sua eficácia no âmbito organizacional estão relacionadas com a congruência entre o emissor e a mensagem que pretende transmitir, pois a comunicação é mais eficaz quanto mais apropriado e importante for o seu emissor, e mais difícil quanto maior for a quantidade de recetores e a sua heterogeneidade (Rego, 1999).

É de relevar os argumentos apresentados por Lindon et al. (2004), pois os autores evidenciam a importância da comunicação, estipulando que esta é essencial para garantir uma perceção favorável e em simultaneidade com os próprios valores da organização. De facto, e atentando nas próprias palavras dos autores, “a imagem de uma empresa é o resultado de múltiplas ações de comunicação e desempenha um papel fundamental no alcance dos seus objetivos” (Lindon et al., 2004, p. 355).

Em estreita congruência, Stoner (1985) refere que a própria sobrevivência das organizações depende diretamente da sua capacidade de comunicação, dado que uma organização não vende apenas produtos, pois também cria uma identidade específica. Por conseguinte, a comunicação objetiva, e neste contexto organizacional, o posicionamento da própria organização, atribuindo-lhe uma identidade única. Para além do mais, a comunicação consiste também num instrumento de gestão, melhorando todo o desempenho organizacional, aumentando a sua eficiência e eficácia e, por fim, promovendo o

crescimento da organização em si.

Por fim, e atentando especificamente em Bilhim (1996), conclui-se que a comunicação é deveras importante no seio organizacional devido ao facto de cumprir quatro grandes funções, mais precisamente:

- 1) Conduz, tanto formal como informalmente, o comportamento de todos os membros da organização;
- 2) Dá a informação mais importante para a tomada de decisão;
- 3) Esclarece os trabalhadores acerca das suas tarefas e fornece um *feedback* relativamente à sua realização, contribuindo, portanto, para a sua motivação;
- 4) Satisfaz as carências de afiliação de todo o ser humano.

1.1.2.2 Comunicação Social

A comunicação social, ou interna, é a que se estabelece entre os líderes, gestores, chefes e colaboradores de uma determinada organização, sendo considerada como um processo vital para a sobrevivência, adaptação e crescimento das organizações em geral (Bevan e Bailey, 1998). Marchiori (2010, p. 145), por sua vez, argumenta que este tipo de comunicação está associado a um “processo de construção de relações internas”, remetendo, portanto, para um sistema de edificação de relacionamentos entre todos os indivíduos que integram uma organização. Porém, é de relevar que a comunicação social também promove a produtividade de todos os colaboradores, pois providencia toda a informação necessária à prossecução de todas as tarefas, bem como o conhecimento de todos os objetivos da organização (Bevan & Bailey, 1998).

Whitworth (2006) salienta que a comunicação interna de uma organização é constituída por três grandes blocos, designadamente: 1) os meios de comunicação em massa, que envolvem o *email* e vídeos; 2) a comunicação hierárquica, onde os quadros superiores acabam por deter um papel crucial nos processos de comunicação; e 3) as redes informais de comunicação, que fazem parte de toda e qualquer organização. Ahmed, Shields, White e Wilbert (2010) vão mais além, preconizando que são precisamente as redes informais que fornecem um *feedback* mais específico e constante, permitindo, portanto, que os líderes implementem as devidas alterações para que a organização funcione a longo prazo.

A tecnologia assume especial importância neste contexto, pois apresenta uma

enorme potencialidade de desenvolvimento e de crescimento da comunicação interna, tornando a organização mais harmoniosas e unida. Efetivamente, uma das potencialidades mais significativas da tecnologia está associada ao poder que confere a todos os colaboradores da organização, devido, essencialmente, ao facto de promover a sua participação e uma conversação entre todos, para além de acompanhar todas as tendências do presente século. Não obstante, é preponderante que estas ferramentas digitais permitam um desenvolvimento e uma discussão em torno das mesmas, designadamente por parte de todos os colaboradores que delas fazem uso no seu quotidiano (Whitworth, 2006).

1.1.3 Conceito de e-Liderança

O conceito de e-Liderança surge diretamente interligado ao processo de influência social, a qual é mediada através das Tecnologias da Informação Avançadas (*Advanced Information Technologies* – AIT), com o intuito de:

“(...) produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos, e/ou desempenho em indivíduos, em grupos de indivíduos e/ou organizações. e-Liderança pode ocorrer em qualquer nível hierárquico numa organização e pode envolver interações um-para-um e um-para-muitos dentro e ao longo de grandes unidades e organizações” (Avolio et al., 2000, p. 617).

Já Zaccaro e Bader (2003), e através do seu estudo, concluíram que os atuais líderes organizacionais têm de saber lidar com duas forças distintas, as quais se encontram interrelacionadas: a explosão exponencial das tecnologias da comunicação e a dispersão global das divisões e unidades, o que resulta, portanto, numa necessidade premente do líder saber lidar com os grupos que se encontram dispersos a nível geográfico. Atualmente, os líderes lideram, e muito frequentemente, equipas cujos membros se encontram geograficamente dispersos, estabelecendo e mantendo o seu contacto através de fax, telefone, correio e de várias ferramentas de *groupware*, tal como é o caso, e a título de exemplo, do *e-mail* e da vídeo-conferência. Consequentemente, e com base nestas alterações, tem-se utilizado o conceito de e-Liderança para fazer referência à liderança exercida através de canais eletrónicos.

É de relevar que a e-Liderança não consiste, de todo, numa extensão da liderança tradicional, visto que também engloba uma mudança a nível do modo como o líder e os seus subordinados se relacionam entre si, tanto no interior como no exterior da organização (Avolio & Kahai, 2003). Efetivamente, estes mesmos autores preconizam que os

fundamentos da liderança permanecem inalterados, ainda que a introdução das *AIT* tenha modificado todo o sistema da liderança organizacional, designadamente através da modificação dos padrões de aquisição, de armanzenamento, de interpretação e de difusão da informação, o que, por sua vez, altera o modo como as pessoas são influenciadas pelo seu líder.

Por fim, e mais recentemente, Kerfoot (2010) estabeleceu que a e-Liderança se caracteriza pela gestão de equipas de trabalho que se encontram geograficamente dispersas, sendo que os vários elementos da equipa coordenam e comunicam entre si através dos meios eletrónicos. Na realidade, este autor concluiu que a liderança tradicional tem vindo a ser amplamente substituída pela liderança à distância (e-Liderança), devido ao facto de as tecnologias permitirem novos modelos de comunicação. Para além do mais, Kerfoot (2010) também evidencia que é perentório que os líderes virtuais aprendam a ultrapassar as dimensões de espaço e de tempo, tal como as barreiras culturais, motivo pelo qual devem, sem sombra de dúvida, adquirir novas competências para a manutenção e criação de equipas virtuais de alto desempenho e eficácia.

1.1.4 Estilos de e-Liderança

Similarmente à liderança tradicional, a e-Liderança apresenta vários estilos: transacional, transformacional, participativa, diretiva, situacional ou contingencial. A liderança transacional baseia-se numa troca, ou transação, entre duas partes, neste caso em particular entre o líder e a sua equipa. De facto, o primeiro pretende satisfazer todas as necessidades da segunda, enquanto esta última objetiva cumprir tudo o que é pedido pelo seu líder, recebendo, e após o cumprimento de todos os objetivos, uma recompensa, seja a nível monetário ou não. Os líderes que optam por seguir este estilo de liderança são, frequentemente, muito eficazes, visto que conhecem muito bem a sua equipa e sabem como motivá-la, resultando, portanto, numa produtividade superior (Hertel, Geister & Konradt, 2005).

A liderança transformacional, por outro lado, não utiliza o sistema de recompensa, demonstrando uma clara preferência pela união entre líder e equipa através da sua ideologia. Ou seja, ambas as partes procuram concretizar os mesmos objetivos e trabalhar em conjunto para a obtenção dos melhores resultados possíveis. Neste estilo de liderança em particular existem quatro fatores extremamente importantes, mais concretamente a

motivação da equipa, o carisma do líder, a demonstração de apreço por cada membro da equipa e a sua estimulação intelectual e individual (Hambley, O'Neill & Kline, 2007).

Tal como é preconizado por Hambley, O'Neill e Kline (2007), os líderes transacionais são líderes que inspiram os seus subordinados a trabalhar, motivando-os a concretizar todos os objetivos propostos e identificando e enquadrando os seus papéis com os objetivos na sua visão. No seu estudo, os autores concluíram que existem cinco comportamentos principais de liderança transacional em equipas virtuais, mais concretamente:

- 1) Capacidade de transmissão da função a desempenhar pelos elementos da equipa com objetividade e clareza;
- 2) Capacidade de trabalhar em conjunto com a sua equipa;
- 3) Capacidade de construção de um relacionamento com a sua equipa;
- 4) Capacidade de realização de reuniões eficazes com a sua equipa;
- 5) Capacidade de gestão dos projetos.

Já Purvanova e Bono (2009), por sua vez, procederam a uma análise dos aspetos da e-Liderança transformacional, estabelecendo uma comparação entre equipas virtuais e equipas tradicionais. Os resultados obtidos pelos autores permitiram constatar que este estilo de liderança é mais eficaz nas equipas virtuais, visto que os líderes mais eficazes acabaram por aumentar o seu estilo de liderança nas e-equipas, o que culminou num melhor desempenho destas comparativamente às equipas tradicionais. Tal discrepância deve-se ao facto de as equipas digitais demonstrarem uma satisfação superior no seu trabalho, tal como um apreço elevado pelo líder transformacional.

Porém, é também importante acrescentar que os mesmos autores comprovam que a liderança transformacional é mais intensa nas equipas virtuais, mais precisamente nas que comunicam com recurso ao computador. Para além do mais, constata-se que os líderes que procederam a uma melhoria do seu estilo de liderança transformacional obtiveram níveis muito superiores de desempenho nas suas equipas (Purvanova & Bono, 2009). Estas descobertas são também corroboradas por Balthazard, Waldman e Atwater (2009), tendo em consideração que os autores concluíram que este estilo de liderança se enquadra e integra melhor em modelos onde se verifica uma predominância das equipas virtuais.

Retomando os estilos de liderança, a liderança participativa é o estilo em que todos os membros integrantes da equipa, englobando, inclusive, o próprio líder, participam em

todas as tomadas de decisão, tal como na resolução de eventuais problemas que possam surgir. Por conseguinte, este estilo acaba por atribuir a qualidade de equidade a todos os membros da equipa, fomentando a partilha de opiniões e a constante troca de informações (Zhang, Fjermestad & Tremaine, 2005).

Ainda com base nos mesmos autores, a liderança diretiva consiste no estilo onde o líder atribui as várias tarefas aos vários membros da sua equipa, os quais cumprem com todos os objetivos apresentados pelo primeiro e contribuem para a resolução dos problemas. No entanto, a tomada de decisão é da estreita responsabilidade do líder, cabendo aos membros da sua equipa o cumprimento das suas indicações ou ordens (Zhang, Fjermestad & Tremaine, 2005).

Não obstante, é importante atentar em Lee (2010), visto que o seu estudo, e após uma análise aprofundada de vários estilos de liderança, orientados para modelos de controlo de liderança, de liderança transacional, transformacional, situacional e contingencial, enfatiza que no contexto de um projeto virtual o líder pode necessitar de recorrer a vários estilos de liderança para que a sua conclusão seja um sucesso. Por conseguinte, o estilo de liderança é situacional, pois em determinados momentos o líder opta por um determinado estilo, e noutros opta por seguir outros, adaptando, então, o seu estilo de liderança à situação concreta em que o projeto se encontra. No entanto, uma outra opção remete para o estilo de liderança contingencial, similar à situacional, apesar de neste caso o líder optar por um determinado estilo de liderança apenas com base na natureza do projeto, não procedendo a qualquer tipo de alteração durante o seu desenvolvimento.

1.1.5 Vulnerabilidades e Potencialidades da e-Liderança

Tal como já foi referido anteriormente, a e-Liderança baseia-se no desenvolvimento das relações entre líder e subordinados. Por conseguinte, e para que um e-Líder seja bem-sucedido, é crucial que a sua relação com os seus subordinados seja baseada na mútua confiança, a qual depende diretamente da sua atuação. Apesar de a confiança ser essencial em qualquer equipa, nas e-equipas é de superior importância, visto que uma eventual quebra pode resultar numa produtividade global insatisfatória. Um elemento fundamental para se atingir a confiança é, sem sombra de dúvida, a informação, a qual deve ser direta e facilmente acessível por todos os membros do grupo, cabendo ao líder fornecer o mesmo nível de acesso a todos os seus subordinados. É precisamente neste contexto que os meios

eletrônicos facilitam o trabalho do líder, pois ajudam na difusão rápida e objetiva de toda a informação necessária para o desenvolvimento das várias tarefas (Avolio & Kahai, 2003).

Um dos desafios mais significativos para o e-Líder, e no âmbito da gestão de projetos, está relacionado com o estabelecimento de normas específicas do local de trabalho, o qual deve ser realizado logo aquando da formação das e-equipas. Não obstante, nesta fase inicial é também importante que se estabeleçam interações muito simples, ainda que claramente definidas, entre todos os membros da equipa, pois deste modo é possível criar um relacionamento positivo, o qual poderá ajudar no estabelecimento de uma confiança mútua e proximidade entre líder e subordinados (Cascio & Shurygailo, 2013).

Cascio e Shurygailo (2013) argumentam também que o e-Líder deve ter especial atenção ao liderar uma e-equipa, particularmente aquando da atribuição das tarefas e da divulgação dos objetivos, visto que a sua eficácia na veiculação destas informações influencia a facilidade da avaliação do desempenho de cada membro integrante da equipa. É claro que todo o trabalho desempenhado em e-equipas deve englobar uma boa coordenação e uma troca constante de informações entre todos os membros, visto que são elementos primordiais para a concretização dos objetivos. No entanto, o fomento da cooperação consiste num enorme desafio da e-Liderança, pois pressupõe níveis elevados de interação entre as equipas, o que pode não ser tão fácil através dos meios eletrónicos comparativamente ao contacto pessoal da liderança tradicional.

Para finalizar, é pertinente salientar que o e-Líder deverá também redefinir vários aspetos relacionados com a liderança para as suas e-equipas, nomeadamente o incentivo, o *feedback*, a motivação e a recompensa, o que corrobora a suma importância do estabelecimento de relações fortes e de confiança com todos os seus subordinados (Avolio & Kahai, 2003).

1.2 E-Líder

1.2.1 Papéis e Responsabilidades

Similarmente ao que sucede na liderança tradicional, o e-Líder assume um papel extremamente importante na liderança da sua e-equipa, devendo atuar como elemento de ligação entre todos os membros da equipa, mediar todas as situações, solucionar eventuais conflitos ou problemas e garantir que todos os membros da sua e-equipa têm o devido

acesso à informação necessária para o desenvolvimento das suas funções. No entanto, um outro aspeto importante na atuação do e-Líder está associado à manutenção e à promoção de um ambiente saudável entre a sua e-equipa, visto que é precisamente este tipo de ambiente que influencia, e de um modo extremamente positivo, a produtividade e o sucesso do projeto (Zaccaro & Bader, 2003). No quadro seguinte (Quadro n.º 3) são apresentados os papéis e responsabilidades do e-Líder no âmbito da sua e-equipa, especificamente de acordo com a perspetiva de Zaccaro e Bader (2003).

Quadro n.º 3 – Papéis e responsabilidades do e-Líder na sua e-equipa

Papéis e responsabilidades do e-Líder	Eficácia da e-equipa
Conector	Desenvolver o capital humano e social; Gerir as emoções de toda a equipa; Promover a partilha de informações e de ideias.
Orientador da direção da equipa	Reforçar a coesão; Desenvolver a eficácia; Moderar eventuais conflitos na equipa; Desenvolver e promover a confiança entre todos os membros da equipa; Facilitar a coordenação e integração da equipa; Criar um entendimento comum das tarefas atribuídas à equipa.

Fonte: Zaccaro e Bader (2003).

1.2.2 Desafios da Liderança numa e-Equipa

Para além dos típicos desafios da liderança tradicional, o e-Líder tem de enfrentar outras situações distintas, as quais se relacionam diretamente com o meio virtual, sendo importante, tal como pertinente, destacar as seguintes:

- 1) Transmissão do entusiasmo aos vários membros da sua e-equipa através das comunicações eletrónicas;

- 2) Transmissão e construção da confiança através dos meios de comunicação eletrónicos, e com um conjunto de indivíduos que nunca conheceu pessoalmente, e que poderá nunca vir a conhecer. Nesta situação em particular é fundamental que o e-Líder selecione a ferramenta mais adequada para superar este enorme desafio;
- 3) Motivação de todos os membros da sua e-equipa à distância. Nesta situação é de relevar que os vários indivíduos apresentam vários motivos para se sentirem motivados, motivo pelo qual um mesmo método pode não ser benéfico para toda a e-equipa;
- 4) Gestão e orientação corretas da e-equipa, que neste meio virtual se torna muito mais difícil devido à distância entre os vários membros;
- 5) Acompanhamento de todas as relações e das dinâmicas sociais da e-equipa, fomentando um sentimento de presença, ainda que virtual, entre todos os membros integrantes da equipa;
- 6) Competências técnicas adequadas para lidar com a tecnologia e disponibilidade total para entrar em contacto com a sua e-equipa, 24/7 (Dasgupta, 2011).

Não obstante, e tal como já foi referido anteriormente, a criação de relações de confiança entre todos os membros da e-equipa consiste num dos desafios mais evidentes para o e-Líder, sendo fundamental explicitar que uma e-equipa passa por três níveis distintos de confiança, designadamente:

- 1) Sentimento típico aquando da inserção dos indivíduos numa nova equipa, os quais não se conhecem entre si. Neste momento, o e-Líder espera que os restantes membros sejam responsáveis, continuando o seu trabalho de forma consistente para concretizar todos os objetivos do projeto. Assim, neste primeiro nível assiste-se a uma confiança baseada em **expectativas positivas**;
- 2) O segundo nível está associado a uma confiança baseada no conhecimento, a qual ocorre quando os membros da e-equipa se conhecem melhor e já conseguem prever os comportamentos dos seus colegas;
- 3) O terceiro e último nível remete, por sua vez, para uma confiança baseada na identificação, ocorrendo quando todos os membros da e-equipa se identificam entre si, partilhando os mesmos valores, crenças, objetivos, princípios e intenções, criando-se, e de um modo automático, empatia entre colegas.

Contudo, este último nível é muito difícil de ser conseguido, particularmente no âmbito de uma e-equipa, visto que não existe qualquer contacto pessoal entre os vários membros (Zaccaro & Bader, 2003).

Já Lencioni (2009), na sua obra, preconiza que uma equipa deve ultrapassar cinco desafios em particular, nomeadamente: a **ausência de confiança**, o **medo do conflito**, a **falta de compromisso**, a **fuga à prestação de contas** e a **desatenção aos resultados**. É importante referir que um elemento comum a todos estes desafios é, sem sombra de dúvida, a confiança, dado que esta é a base para o relacionamento entre todos os membros da equipa. Na verdade, alguns membros da equipa não conseguem, de todo, confiar nos restantes colegas, devido essencialmente ao medo que sentem em ficar vulneráveis perante os mesmos. No entanto, sem confiança não será possível atingir todos os objetivos do projeto, o que influencia, por sua vez, o sucesso do mesmo. É precisamente no âmbito da ausência de confiança que surgem eventuais conflitos, pois os membros da equipa não comunicam entre si, resultando em reações negativas e na ausência da partilha de informações importantes para o sucesso do projeto.

Por sua vez, e tal como é demonstrado pelo mesmo autor, se não existirem conflitos, e conflitos benéficos diretamente associados à troca de ideias e de informações, também não pode existir compromisso entre todos os membros da equipa e entre a equipa e a organização. Assim, esta falta de compromisso acaba por resultar em ações incorretas, podendo culminar numa desatenção conjunta, não se prestando contas e não se assumindo qualquer tipo de responsabilidade. Todos estes elementos acabam por conduzir a uma desatenção relativamente aos resultados, pois os membros da equipa não demonstram qualquer preocupação uns com os outros, nem com os objetivos a atingir aquando do desenvolvimento do projeto (Lencioni, 2009).

Atentando especificamente no papel do e-Líder, e no âmbito destes cinco desafios, é crucial enfatizar que este deve tomar um conjunto de ações com o intuito de ultrapassar todos os obstáculos que possam surgir e que interfiram de um modo negativo no sucesso do projeto. No quadro seguinte são apresentadas algumas das ações que o e-Líder deve desenvolver e implementar para ultrapassar cada um dos cinco desafios abordados anteriormente (Quadro n.º 4).

Quadro n.º 4 – O papel do e-Líder nos cinco desafios de uma e-equipa

Desafios	Ações a tomar pelo e-Líder
Ausência de Confiança	Admitir a sua vulnerabilidade, não punindo a vulnerabilidade dos outros; Admitir, de um modo genuíno, as suas fraquezas e erros, pois falsas vulnerabilidades terão um resultado inverso ao que é pretendido.
Medo do Conflito	Promover um conflito saudável, evitando, portanto, intervir aquando da sua ocorrência e deixando que os membros da e-equipa resolvam as suas dificuldades e se desenvolvam enquanto equipa.
Falta de Compromisso	Dar sempre o exemplo. Apesar de por vezes tomar decisões erradas, o e-Líder deve sempre evidenciar que finalizou a situação, resolvendo-a da melhor maneira possível.
Fuga à Prestação de Contas	Permitir que qualquer membro da equipa possa emitir a sua opinião, especialmente quando algo não corre como o esperado; Promover a prestação de contas em todos os elementos da equipa e perante todos eles; Não ser o único responsável pela indisciplina da sua equipa.
Desatenção aos Resultados	Deve dar sempre o exemplo, atribuindo especial importância aos resultados sob a pena de os restantes membros da equipa fazerem exatamente o mesmo.

Fonte: Lencioni (2009).

1.2.3 Competências e Boas Práticas

Tendo em consideração que uma e-equipa é constituída por vários indivíduos que podem, ou não, estar num mesmo espaço geográfico e que comunicam entre si através de meios eletrónicos, motivo pelo qual o contacto presencial é mínimo ou inexistente, é

crucial que o e-Líder siga um determinado conjunto de boas práticas, as quais auxiliarão, de facto, na concretização de todos os objetivos pretendidos e na obtenção de sucesso nos vários projetos. Assim, é importante atentar nos estudos conduzidos por Malhotra, Majchrzak e Rosen (2007) e por Zaccaro e Bader (2003), pois os autores discorrem sobre a presente temática em análise, estipulando quais as principais boas práticas que os e-Líderes devem seguir, as quais são apresentadas no quadro seguinte (Quadro n.º 5).

Quadro n.º 5 – Boas práticas a seguir pelos e-Líderes

Práticas de liderança dos e-Líderes	Ações a desenvolver pelo e-Líder
Criar e promover a confiança na e-equipa através das tecnologias de informação e comunicação	Identificar as normas relativas à comunicação da informação; Aquando da evolução da equipa, o e-Líder deve ajustar as normas à nova realidade; Utilizar o espaço virtual da equipa para demonstrar todo o progresso do projeto; Atribuir as tarefas de um modo equitativo aos vários membros da equipa.
Garantir que toda a equipa compreende a sua própria diversidade	Deter um diretório específico no espaço virtual da equipa que permita a troca de experiências e de aptidões entre todos os membros da equipa; Atribuir tarefas conjuntas a vários membros da equipa e criar uma rotatividade nessas tarefas; Permitir a discussão das várias opiniões através dos meios eletrónicos assíncronos.
Gerir o trabalho virtual e os <i>meetings</i>	Apresentar todas as opiniões e ideias, bem como os eventuais conflitos, durante as reuniões de equipa; Aproveitar as reuniões para construir relações sociais e de confiança entre os membros da equipa; Garantir que todos os membros da equipa estão presentes em todas as reuniões;

Práticas de liderança dos e-Líderes	Ações a desenvolver pelo e-Líder
	Garantir que todo o planeamento está disponível no repositório da equipa.
Acompanhar o trabalho da equipa com recurso às tecnologias	Estar muito atento aos padrões das comunicações assíncronas e síncronas; Disponibilizar o progresso do projeto e da própria equipa no espaço virtual da equipa.
Dar visibilidade aos membros da equipa dentro e fora da organização	Apresentar, e frequentemente, relatórios aos seus superiores hierárquicos.
Permitir que os membros da equipa beneficiem com a sua pertença à equipa	Atribuir recompensas virtuais à equipa; Reconhecer o trabalho desenvolvido por todos os membros da equipa durante as reuniões; Informar os superiores hierárquicos acerca do contributo de cada membro da equipa para o projeto.

Fonte: Zaccaro e Bader (2003).

Com base nos argumentos de Dasgupta (2011), e no seguimento das boas práticas apresentadas anteriormente, constata-se que um e-Líder, e para ter sucesso, deve adquirir determinadas competências, as quais se relacionam com a utilização de meios de comunicação digitais, com as relações interpessoais, com a multiculturalidade, e com a sua disponibilidade. Por conseguinte, e mais detalhadamente, o e-Líder deve:

- 1) Ter competências acima da média no que diz respeito ao relacionamento interpessoal e social;
- 2) Ser sensível ao ponto de conseguir motivar os membros da sua e-equipa e de compreender eventuais alterações (psicológicas, emocionais, entre outras) entre os vários membros da e-equipa, agindo imediatamente com o intuito de evitar consequências negativas e irreversíveis;
- 3) Saber transmitir de um modo bastante claro, e por escrito, o que consegue dizer facilmente na presença física da sua equipa;
- 4) Ser capaz de trabalhar 24/7;
- 5) Aceitar a multiculturalidade e a globalidade da sua e-equipa.

Em sùmula, e no seguimento da linha argumentativa apresentada até ao momento, é possível constatar que um e-Líder tem um trabalho muito mais exigente do que um Líder tradicional, pois para além de todo o esforço inerente a todas as funções de líder, o e-Líder tem também de se preocupar com a adoção do melhor método para estabelecer a comunicação com a sua equipa, promovendo, então, uma comunicação estreita entre todos os seus membros. Para além do mais, o e-Líder tem de saber gerir a distância geográfica inerente a este tipo de liderança, tal como as diferenças a nível do horário e da cultura de cada membro integrante da sua equipa. Logo, constata-se que o e-Líder deve deter determinadas competências relacionadas com o domínio da tecnologia, tal como seguir um conjunto específico de boas práticas para que a sua liderança culmine em resultados satisfatórios e na concretização dos objetivos propostos em cada projeto (Lilian, 2014).

1.2.4 Desafios na Comunicação com a e-Equipa

Os principais desafios relacionados com a comunicação com a e-equipa estão relacionados com a distância geográfica e com as várias diferenças culturais entre todos os seus membros, dado que estes fatores evidenciam a necessidade de se implementar um método distinto de comunicação. Contudo, é também pertinente referir que a implementação de um método digital de comunicação envolve, e por parte dos vários membros da e-equipa, um domínio das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC), domínio esse que pressupõe níveis distintos de destreza entre os vários indivíduos que integram uma determinada e-equipa, o que, por si só, influencia o modo como toda a equipa irá, de facto, comunicar. Assim sendo, é crucial que se avaliem as capacidades dos indivíduos aquando da formação da e-equipa e que se determinem quais as tecnologias utilizadas na organização, pois serão estes dois aspetos que irão influenciar na decisão da melhor tecnologia a usar no processo de comunicação (Sivunen, 2008).

É precisamente no contexto da seleção da melhor tecnologia de comunicação que surgem três teorias distintas: 1) Teoria da riqueza da tecnologia; 2) Teoria da sincronia da tecnologia; e 3) Teoria da tecnologia de gestão de conhecimento, as quais se associam a tecnologias diferentes. De facto, existem:

- 1) As tecnologias da comunicação, referentes à teoria da riqueza da tecnologia, que se focalizam na mensagem, seja ela síncrona ou assíncrona. Alguns destas

tecnologias são o *e-mail*, o *fax*, o telefone, o *voicemail*, o *chat* e as mensagens instantâneas (IM);

- 2) As tecnologias de cooperação, relacionadas com a teoria da sincronia da tecnologia, que são assíncronas, atribuindo, portanto, uma importância superior à capacidade de interação dos vários membros da e-equipa. Algumas destas tecnologias são de transferência de ficheiros, de *groupware*, de serviços partilhados ou de sítios-web;
- 3) As tecnologias de colaboração, pertencentes à teoria da tecnologia de gestão de conhecimento, que são síncronas e permitem ainda o acesso e a manipulação de dados em tempo real por parte de todos os membros da e-equipa. Algumas dessas tecnologias são a videoconferência e o acesso e controlo remoto (LaLonde, 2011).

No entanto, uma e-equipa pode recorrer a várias tecnologias ao longo do desenvolvimento do projeto, consoante as suas necessidades em termos de comunicação. Uma tecnologia que tem sido cada vez mais utilizada neste contexto é a videoconferência, pois é uma tecnologia que permite uma comunicação verbal e não-verbal em simultâneo, assemelhando-se, portanto, a um contacto físico e pessoal. É crucial referir também que a Inteligência Emocional (IE) tem sido amplamente apontada enquanto mecanismo que possibilita uma eficácia superior na comunicação entre os vários membros de uma e-equipa, sendo que o modelo mais conhecido de IE é o de quatro ramos da inteligência emocional, o qual estipula que a IE se encontra dividida em quatro aspetos distintos, cada um deles demonstrando a capacidade dos indivíduos para compreender e gerir as suas emoções e as dos outros. Em termos mais concretos, esses quatro aspetos são: 1) compreensão e avaliação das emoções; 2) utilização das emoções para facilitar as atividades cognitivas; 3) compreensão das emoções; e 4) gestão das emoções (Pitts, Wright & Harkabus, 2012).

1.3 Tecnologias de Comunicação

1.3.1 Ferramentas Comunicacionais nas Organizações

Atualmente, a comunicação interna utiliza as novas tecnologias de comunicação como meio para a concretização dos objetivos organizacionais, dado que o mais importante é, sem sombra de dúvida, a mobilidade e a rapidez no acesso ao conhecimento. De facto, a Internet, que consiste numa rede mundial de computadores, permite uma comunicação constante, e independentemente da distância geográfica, a qual é possível apenas através de um clique e garantindo, assim, um rápido acesso a todas as informações. Tal como é evidenciado por Castells (2007), as tecnologias de comunicação estão a revolucionar a comunicação entre as organizações e os indivíduos, resultando num mundo acessível a todos e motivando para uma interação superior e para uma capacidade de autodesenvolvimento.

Porém, e no âmbito da evolução das tecnologias, as organizações começaram a utilizar uma nova ferramenta comunicacional, a qual é considerada como sendo mais célere e prática – a Intranet. Esta ferramenta inovadora consiste numa rede empresarial baseada na Internet e na Web, introduzindo, de facto, uma partilha bastante alargada de informações e de conhecimentos, motivo pelo qual acaba também por promover o desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e eficaz. Similarmente à Internet, a Intranet utiliza tecnologias de rede, especificamente o Transmission Control Protocol (TCP) e o Internet Protocol (IP), operando, portanto, com uma funcionalidade extremamente similar à da Internet, apesar de ser apenas acessível aos colaboradores internos de uma determinada organização. Em súmula, e de acordo com Almeida (2000, p. 100-101), a Intranet consiste numa “rede de comunicação interna”, a qual segue “os mesmos protocolos, os mesmos suportes, *softwares* que a *Internet*”, apesar de o seu acesso ser restrito aos colaboradores de uma determinada organização.

Em súmula, e para uma compreensão superior desta nova ferramenta, é importante atentar nos argumentos de Bajwa e Ross (2002, p. 28), dado que os autores concluem que as:

“Intranets e portais de informações corporativas podem ter um enorme impacto nas organizações modernas. Hoje em dia, as intranets não são apenas uma fonte de publicação de documentos internos e das políticas corporativas, mas são fontes

para a gestão do conhecimento, colaboração de trabalho em grupo e acesso on-line a uma infinidade de aplicações que apoiam as tarefas dos usuários.”

1.3.2 Contributos para a Modernização

Em Portugal, a sociedade da informação tem sido alvo de um processo de evolução, sustentado, essencialmente, em políticas e iniciativas desenvolvidas pela própria União Europeia, a qual objetiva a concretização de um conjunto específico de práticas relacionadas com o progresso e com a evolução tecnológica. É precisamente neste contexto em particular que surge o Governo Eletrónico, projeto que foi implementado com o intuito de promover a cidadania, impulsionar a mudança no âmbito das organizações públicas, disseminar a tecnologia, fomentar a integração dos sistemas e dos processos e promover a inclusão digital. Tal como é estipulado por Mateus (2008), o projeto do Governo Eletrónico caracteriza-se enquanto aposta dos governos de Portugal mais recentes, almejando-se uma modernização da Administração Pública, tal como uma melhoria da qualidade dos serviços públicos em geral.

É crucial evidenciar o Plano Tecnológico desenvolvido pelo Ministério da Administração Interna (MAI, 2009, cit. in Santos, 2013) entre 2005 e 2009, visto que este compreendeu um conjunto de iniciativas que se materializam ainda nos dias de hoje. Em termos mais concretos, os principais objetivos do Plano Tecnológico remetem para um aumento da partilha de informações, para a generalização da interação direta, e via serviços, com o cidadão, a promoção ativa de mecanismos de cooperação com os Estados-Membros e o incremento da eficiência aquando da utilização dos vários recursos. Na realidade, as Forças de Segurança, a GNR e a Polícia de Segurança Pública (PSP) foram alguns dos organismos alvo da aplicação deste Plano Tecnológico, motivo pelo qual se concretizou uma plataforma totalmente integrada, a qual permite uma interoperabilidade entre todos os organismos, bem como uma reestruturação da presença destas Forças de Segurança na Internet.

Em sùmula, verifica-se que no âmbito da GNR e da PSP, organismos que se revestem de especial importância para a temática em análise no presente trabalho, o Plano Tecnológico contribuiu para uma modernização da imagem e dos vários conteúdos disponibilizados ao público, modernização essa referente ao mundo digital, especialmente na Internet e através da utilização de várias ferramentas da *Web 2.0*, as quais melhoraram a

qualidade e a quantidade das informações prestadas aos cidadãos, facultando, em simultâneo, serviços bastante interativos que simplificaram os vários procedimentos (MAI, 2009, cit. in Santos, 2013).

1.3.3 Algumas Vulnerabilidades

Apesar de as TC permitirem a interação e a partilha de informações, a liberdade de expressão e o exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, constata-se que os sistemas de informação e de comunicação apresentam algumas vulnerabilidades, as quais são bastante desastrosas e muito evidentes. Efetivamente, são várias as possibilidades de destruir, interferir, aceder, bloquear e utilizar, de forma indevida, os atuais sistemas e redes de comunicação e computação (como a Internet, a intranet, as aplicações, o *software* e os vírus informáticos), motivo pelo qual é crucial que exista uma certa segurança no contexto do ciberespaço (Mendes, 2009).

É precisamente neste âmbito que surge um novo conceito, o de cibersegurança, que é compreendido como remetendo para um conjunto específico de ações que podem ser conduzidas para proteger o ciberespaço e que objetivam a preservação da integridade e da disponibilidade das redes e das infraestruturas, tal como da confidencialidade de toda a informação. No seguimento das eventuais ciberameaças, a Comissão Europeia (2013) procedeu à publicação da Estratégia de Cibersegurança da União Europeia, na qual estipula que os governos devem seguir várias ações prioritárias com o intuito de garantirem uma proteção forte e eficaz do ciberespaço. Em síntese, uma das soluções para a garantia dessa proteção na esfera digital está associada à utilização de aplicativos de *software*, tal como é o caso do *Intrusion Detection System* (IDS), do *Intrusion Prevention System* (IPS) e do *Firewall*, os quais correlacionam todos os eventos e ações registadas por diversas ferramentas, indicando, portanto, a possibilidade de ocorrência de um ataque ou da existência de uma ameaça.

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

2.1 Perguntas de Investigação

2.1.1 Pergunta de Partida

De que forma as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança dos Oficiais da Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana?

2.1.2 Questões de Investigação

De acordo com Fortin (2009, p. 17), uma investigação científica consiste num “processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas”. Estas “questões precisas” a que Fortin (2009) se refere constituem-se em questões de investigação, sendo que o autor define questão de investigação como “um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2009, p. 51).

Por conseguinte, e com base em todos os pressupostos previamente apresentados, as questões de investigação do presente estudo são:

QI 1: Quais são as principais diferenças entre um Líder e um e-Líder?

QI 2: Qual é a importância de uma boa comunicação no exercício da liderança?

QI 3: Quais são as Tecnologias de Comunicação que têm um maior contributo para o exercício da Liderança, dentro da Unidade de Controlo Costeiro?

QI 4: Quais são as potencialidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança?

QI 5: Quais são as vulnerabilidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança?

2.2 Método

Efetivamente, e para que os conhecimentos possam ser considerados como científicos, é fundamental que se proceda a uma identificação de todas as operações mentais, bem como de todas as técnicas, que possibilitam a sua validação e verificação. Dito de um outro modo, para a validação científica dos conhecimentos é crucial determinar qual o método que possibilitou a obtenção desses mesmos conhecimentos.

Assim, e tendo em consideração esta breve explicitação, é de relevar a definição apresentada por Lakatos e Marconi (2003, p. 83), visto que estes autores estipulam que o método consiste num “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Por conseguinte, no presente subcapítulo proceder-se-á a uma abordagem de todos os métodos seguidos ao longo da presente investigação, nomeadamente a nível dos procedimentos, da lógica de investigação, da abordagem da investigação, das técnicas de recolha dos dados e das técnicas de tratamento e de análise desses mesmos dados.

2.2.1 Método do Procedimento

Os métodos de procedimento, entre os quais é importante destacar o histórico, o comparativo, o estatístico e o estudo de caso, são métodos que objetivam proporcionar os meios técnicos ao investigador, com o intuito de se garantir a precisão e a objetividade no âmbito do estudo dos factos sociais (Gil, 2008).

No contexto da presente investigação, o procedimento utilizado remete para o estudo de caso, visto que se pretende conhecer o impacto das Tecnologias da Comunicação no exercício da liderança na Unidade de Controlo Costeiro, que consiste numa unidade especializada da Guarda Nacional Republicana. Efetivamente, o procedimento utilizado remete para o estudo de caso, dado que este método, e tal como é estipulado por Kauark, Manhães e Medeiros (2010), está associado a um estudo aprofundado e exaustivo de um determinado objeto, almejando um conhecimento mais amplo e detalhado acerca do mesmo.

2.2.2 Método da Lógica de Investigação

No que diz respeito ao método da lógica de investigação, o presente trabalho é baseado no método dedutivo, pois é considerado como sendo o mais adequado para a abordagem da problemática em questão, adequabilidade essa que é comprovada através dos próprios argumentos apresentados por Gil (2008, p. 9), mais precisamente ao afirmar que este método “é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro, que decorre de princípios a priori evidentes e irrecusáveis”. Ou seja, a abordagem apresentada ao longo de toda a investigação é baseada em premissas verdadeiras, e já conhecidas, almejando-se a obtenção de uma conclusão necessariamente verdadeira.

É crucial enfatizar também que este método dedutivo não objetiva, de todo, a criação de novos conhecimentos, mas sim a validação de uma conclusão previamente considerada. Tal como é argumentado por Sarmento (2013, p. 8), o método dedutivo “não gera conhecimentos novos, uma vez que a conclusão é sempre um caso particular da lei geral”. Assim sendo, a conclusão que se pretende obter através do presente trabalho de investigação não é uma conclusão passível de ser aplicada em todos os casos, visto que apenas se aplica à realidade em estudo, designadamente à Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana. Logo, apenas consubstancia os conhecimentos detidos acerca do objeto e da população em estudo, não se aplicando, de facto, a toda a população em geral.

2.2.3 Método de Abordagem

O método de abordagem seguido ao longo da presente investigação é de carácter qualitativo, visto que se baseia numa pequena amostra, a qual proporciona várias perceções que contribuem para a compreensão do contexto da problemática em estudo. Efetivamente, o objetivo da presente investigação é obter uma ampla compreensão do fenómeno em estudo, descrevendo-se e interpretando-se o fenómeno para além da sua avaliação (Malhotra, 2004).

Em sùmula, a abordagem seguida é qualitativa, pois não se pretende utilizar métodos e técnicas estatísticas, mas sim descrever e compreender as potencialidades e as vulnerabilidades da utilização das Tecnologias de Comunicação na Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana, especificamente no contexto do exercício da

liderança, motivo pelo qual se recorreu também a uma técnica qualitativa aquando da recolha dos dados, designadamente o inquérito por entrevista.

2.2.4 Método das Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados utilizadas ao longo da presente investigação são a análise documental e o inquérito por entrevista. Não obstante, é de relevar a definição apresentada por Lakatos e Marconi (2003, p. 222), pois os autores argumentam que as técnicas são “consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência”, sendo, e em simultâneo, “a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção dos seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados” (*Idem*, p. 222).

Num primeiro momento, recorre-se a uma análise documental, a qual engloba o recurso a várias fontes bibliográficas produzidas por terceiros, tal como é o caso de livros, dissertações e artigos científicos, objetivando-se uma compreensão dos dados existentes na literatura acerca da temática em análise. Assim, conclui-se que esta análise documental serve de base para o desenvolvimento da revisão da literatura, a qual reflete os contributos prestados por diversas investigações anteriores. Numa segunda fase, recorre-se aos inquéritos por entrevista, os quais remetem para uma fonte primária de carácter qualitativo. Segundo De Ketele e Rogiers (1999, cit. in Ribeiro, 2005, p. 80),

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações.”

O recurso aos inquéritos por entrevista é extremamente importante, e congruente com os objetivos da presente investigação, dado que esta técnica auxilia na melhoria dos conhecimentos acerca da presente temática, sugerindo, adicionalmente, algumas questões insuspeitas que ajudam o investigador a alargar o seu horizonte e a colocar a problemática do melhor modo possível (Quivy & Campenhoudt, 2003). Ainda com base na mesma fonte, constata-se que esta técnica em particular permite a obtenção de informações e de elementos de reflexão extremamente ricos e matizados, o que consubstancia, efetivamente, a sua relevância.

Na presente investigação recorre-se às entrevistas semidiretivas, visto que o

investigar dispõe de um conjunto de perguntas-guias, relativamente abertas, as quais são fundamentais para a obtenção de informações por parte dos entrevistados. Tal como é enfatizado por Quivy e Campenhoudt (2003), este tipo de entrevista é o mais utilizado para este tipo de investigação, visto que não é inteiramente aberta nem engloba um grande número de perguntas precisas, pois o entrevistado fala de um modo aberto, com as palavras que desejar e pela ordem que achar mais conveniente. Por conseguinte, foi realizado um guião de entrevista constituído por dez perguntas, o qual foi devidamente validado por uma equipa de peritos e aplicado a todos os entrevistados. Contudo, e para facilitar a compreensão do âmbito da presente investigação, foi também entregue, e a todos os entrevistados, uma carta de apresentação¹ e o guião da entrevista², no qual constam várias informações, nomeadamente relacionadas com o enquadramento do trabalho.

2.2.5 Método de Tratamento e de Análise dos Dados

Aquando do tratamento dos dados, utilizou-se como método de análise dos dados a análise de conteúdo, a qual é congruente com o instrumento de investigação utilizado. Assim sendo, todos os dados recolhidos através dos inquéritos por entrevista, de questões abertas, foram tratados através da análise de conteúdo. Atentando em Quivy e Campenhoudt (2003), a análise de conteúdo oferece a possibilidade de tratar, e de um modo metódico, todas as informações e testemunhos, pois permite a satisfação de todas as exigências relacionadas com o rigor metodológico e com a profundidade inventiva. O objetivo deste método é analisar a partir de critérios que incidem sobre a organização interna do discurso e não sobre o seu conteúdo explícito.

Bardin (1997), por sua vez, valoriza a categorização a partir de um processo classificatório em toda e qualquer atividade científica. De facto, e de acordo com o autor, a categorização objetiva fornecer uma representação mais simplificada dos dados “brutos” e do seu carácter vantajoso, alicerçando-se a certas condições, tais como: 1) cada resposta não poderá constar simultaneamente em dois grupos (exclusão mútua); 2) cada categoria é feita com base num único princípio de classificação (homogeneidade); 3) cada grupo é adaptado às finalidades do estudo, pois o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação (pertinência); 4) as variáveis e os índices devem ser definidos com precisão

² Ver Apêndice A.

³ Ver Apêndice B.

(objetividade e fidelidade); e 5) as várias categorias tornam-se produtivas em índices de inferências e em hipóteses (produtividade).

No Capítulo 3 do presente trabalho são apresentadas “grelhas verticais” de análise qualitativa dos inquéritos por entrevista, as quais são constituídas por sínteses dos discursos apresentados pelos entrevistados, motivo pelo qual apresentam representações fiéis da sua linguagem e dos dados por eles fornecidos. Na presente investigação, o investigador optou por apresentar o próprio discurso dos entrevistados nas “grelhas verticais”, facilitando, portanto a análise das informações obtidas através do instrumento aplicado. Para além do mais, esta inserção do discurso dos entrevistados permite uma redução da quantidade de informação a apresentar, realçando-se os conteúdos considerados como sendo mais importantes e comparando-se todas as respostas fornecidas pelos vários entrevistados.

2.3 Caracterização da Amostra

Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 62) definem amostra como consistindo na “parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa”. No contexto da presente investigação, a amostra foi selecionada intencionalmente e com base em critérios específicos. A modalidade escolhida foi a amostragem teórica, visto que a amostra foi constituída após a análise das informações já detidas pelo investigador, o que permitiu, de facto, encontrar os indivíduos no contexto que se pretende estudar e com as informações pretendidas para a presente investigação (Quadro n.º 6).

Quadro n.º 6 – Apresentação dos entrevistados

N.º	Nome	Cargo/Função Atual	Local
E1	Bruno Cordeiro	Capitão – Cmdt Destacamento de Controlo Costeiro	Olhão
E2	Jorge Gil	Capitão – Cmdt Destacamento de Controlo Costeiro	Lisboa
E3	Sónia Machado	Capitão – Cmdt Destacamento de Controlo Costeiro	Figueira da Foz
E4	Mário Pinto	Capitão – Adjunto do Centro de Comando e	Lisboa

N.º	Nome	Cargo/Função Atual	Local
		Controlo do SIVICC da Unidade de Controlo Costeiro, Cmdt da Companhia de Serviços	
E5	Rui Quintinha	Capitão – Cmdt Destacamento de Vigilância Móvel da Unidade de Controlo Costeiro	Setúbal
E6	Pedro Videira	Capitão – Cmdt Destacamento de Controlo Costeiro	Sines
E7	Ricardo Bártolo	Tenente – Cmdt Subdestacamento de Controlo Costeiro, Adjunto do Cmdt de Destacamento de Controlo Costeiro	Matosinhos

Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas todas as ideias-chave recolhidas pelo investigador ao longo do desenvolvimento da presente investigação, englobando, portanto, os dados obtidos através da aplicação dos inquéritos por entrevista. Por conseguinte, pretende-se, neste capítulo, apresentar os dados recolhidos através do instrumento selecionado, o inquérito por entrevista, com recurso a grelhas de análise qualitativa e de conteúdo, os quais serão depois discutidos em confronto com os conhecimentos adquiridos através da Revisão da Literatura.

3.1 Análise dos Inquéritos por Entrevista

Questão n.º 1 – Com esta questão objetiva-se compreender a importância de uma boa comunicação para o exercício da liderança, especificamente de acordo com a perspetiva e a experiência pessoal/profissional de cada entrevistado.

Tal como é possível observar no Quadro n.º 7, as respostas foram unânimes relativamente à importância de uma boa comunicação para o exercício da liderança. Todos os entrevistados afirmam que uma boa comunicação é fundamental para o exercício da liderança, sendo que a mensagem transmitida pelo líder deve ser objetiva e clara para que os seus subordinados compreendam o objetivo a cumprir (E1, E2, E3, E4, E7). Para além do mais, uma boa comunicação está também associada à criação de relações de confiança entre o líder e os subordinados, bem como a uma crescente motivação e a um desempenho superior aquando do desenvolvimento das atividades propostas pelo líder (E5 e E6).

Quadro n.º 7 – Análise das respostas à questão n.º 1

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“Evidentemente (...)”.	“(...) só conseguirá liderar quem fizer chegar a mensagem aos liderados”.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

N.º	Resposta	Argumentação
E2	“Sim (...)”.	“(…) considero a comunicação imprescindível no exercício da liderança”; “(…) é necessária para que os meus subordinados saibam exatamente o que eu pretendo que eles façam”.
E3	“(…) é fundamental”.	“Através da comunicação conseguimos mais facilmente alcançar os nossos objetivos enquanto profissionais da GNR”; “(…) conseguimos transmitir melhor e de forma mais objetiva aquilo que pretendemos e o que desejamos alcançar”.
E4	“Sim (...)”.	“(…) é uma das principais formas de um líder transmitir as suas ideias e influenciar um grupo de modo a atingir determinada finalidade”; “(…) necessário haver feedback de ambas as partes (...)”; “(…) necessidade de as mensagens serem curtas, claras e concisas”.
E5	“Sim (...)”.	“(…) uma boa capacidade de comunicação é essencial para um eficaz exercício da liderança”; “Um líder tem de conhecer bem os seus homens de modo a rentabilizar o seu desempenho, e estes também se sentirão mais à vontade e predispostos para trabalhar se souberem (...) o que o seu líder pretende deles”.
E6	“(…) é essencial”.	“(…) um bom líder deve pautar-se por valores fortes e personalidade na qual os seus colaboradores revejam alguém que idolatram e que pretendem seguir!”.
E7	“Sim, é essencial (...)”.	“(…) as ordens têm que ser emanadas claramente e sem suscitar qualquer dúvida quanto à sua execução por parte de quem recebe”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 2 – Com esta questão objetiva-se conhecer as principais características/competências que um bom líder deve apresentar/deter, designadamente de acordo com a perspetiva de cada entrevistado.

Com base no Quadro n.º 8, constata-se que as respostas são bastante diversificadas. De facto, alguns dos entrevistados referem que um bom líder deve ser humilde (E2 e E6), ter uma relação de confiança com todos os seus subordinados (E2 e E3), saber dar um bom

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

exemplo a nível de conduta e de resolução/adaptação às várias situações (E1, E4, E6 e E7), deve ser leal aos seus subordinados (E2 e E3), deve saber motivar e ser transparente (E3, E4, E5 e E7), bem como apresentar um quociente emocional elevado (E4).

Quadro n.º 8 – Análise das respostas à questão n.º 2

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“Saber fazer, saber ensinar e saber prever, constituindo-se como um exemplo.”	“(…) respeitar os subordinados e assumir responsabilidades”; “(…) fazendo de uma vitória de um subordinado (...) um orgulho para a equipa”; “(…) assumir uma falha na sua liderança para o escalão superior”.
E2	“(…) ser humilde e aprender com a experiência (...) saber ouvir os seus subordinados (...) ser leal”.	“Deverá usar esta humildade para saber ouvir os seus subordinados e apoiar-se nos seus pontos de vista para poder tomar uma decisão final”; “Deve ser leal para com os seus militares e, através de uma boa comunicação, ser capaz de transmitir as suas ideias de forma clara e concisa”.
E3	“(…) tem (...) os homens do seu lado (...), [sabe] comunicar (...) saber ouvir e partilhar opiniões (...) ser transparente (...) pautar sempre por um bom relacionamento, e pela relação de confiança”.	“(…) é aquele que tem na sua grande maioria os homens do seu lado para o apoiarem no que for necessário”; “(…) é necessário que o líder saiba acima de tudo comunicar com os militares, a conversa é essencial”; “Não devemos ser demasiado flexíveis nem demasiado rigorosos”; “(…) exercendo sempre um controlo sobre toda a atividade levada a cabo (...)”; “(…) deve ser transparente com os seus militares e pautar sempre por um bom relacionamento, e pela relação de confiança”.
E4	“(…) ter determinação no que faz, ser otimista e ter perseverança e resiliência (...) capacidade de motivar os seus subordinados e ser capaz de se adaptar às	“Cada líder tem as suas características e estas variam de pessoa para pessoa”; “(…) deve ter um quociente emocional elevado (no que toca à inteligência emocional) de modo a controlar melhor as suas emoções, reconhecer as suas fragilidades e conseguir melhorar as suas competências”;

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

N.º	Resposta	Argumentação
	situações (...) ter um quociente emocional elevado”.	“Considero também o feedback essencial”.
E5	“(…) ser muito profissional e saber o que tem de fazer (…) o caráter, a integridade, a capacidade de comunicação e ainda o bom senso e a coerência”.	“Um bom líder tem de ser muito profissional e saber o que tem de fazer, seja em que circunstância for, de modo a que os seus subordinados tenham total confiança nas suas capacidades”.
E6	“(…) ser competente, justo e exemplar (…) humildade e o bom senso aliados à maturidade pessoal e institucional”.	“Deve ser competente nas suas tarefas para ser uma mais-valia para o círculo a que pertence, justo para fomentar um clima de equidade e de disciplina e exemplar no seu autodomínio e disciplina”.
E7	“motivador (...) dá o exemplo (...) é transparente”.	“(…) é capaz de entender e assumir como seus os problemas e dificuldades que os liderados estão a sentir (...)”; “(…) é sempre o farol em termos de integridade de caráter, coragem e competência para todos os que o rodeiam”; “(…) assume uma decisão e transmite-a aos demais assim que possível, sendo considerado por todos como confiável (...)”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 3 – Esta questão, por sua vez, objetiva a compreensão do impacto de uma boa liderança nos subordinados. Ou seja, pretende-se compreender quais os efeitos/resultados da liderança a nível das atitudes, dos comportamentos, da personalidade e da conduta na atuação dos subordinados, nomeadamente no seu contexto laboral.

Atentando no Quadro n.º 9, verifica-se que todas as respostas apontam para resultados extremamente benéficos, visto que os entrevistados referem que uma boa liderança resulta numa motivação superior para desenvolver todas as tarefas propostas (E1, E2, E4 e E5), no sentimento de cumprimento da missão por parte dos subordinados (E3), numa dedicação incondicional ao seu trabalho (E7) e em bons resultados a nível de eficiência e eficácia (E1 e E6).

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Quadro n.º 9 – Análise das respostas à questão n.º 3

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“Bons resultados (...)”.	“(...) eficiência e eficácia, orgulho, vontade de trabalhar e bom ambiente laboral”.
E2	“(...) militares sentem-se mais motivados e predispostos a trabalhar”.	<p>“Um líder consegue influenciar os seus militares e (...) o seu trabalho”;</p> <p>“(...) para realizarmos algumas operações, é necessário alterar as escalas e empenhar alguns militares que estariam de folga”;</p> <p>“Através de uma boa liderança, estes militares sentem-se mais motivados e predispostos a trabalhar, pois sentem apoio e reconhecimento por parte do seu Líder”.</p>
E3	“(...) existe transparência, lealdade, e o sentimento do cumprimento da missão”.	<p>“Vamo-nos sempre deparando com situações mais complicadas, pessoas de relacionamento mais difícil, mas que acabam por cumprir e não causar problemas”;</p> <p>“Uma boa liderança denota-se quando precisamos de alguma coisa (...) e temos militares que se prontificam a ajudar e a cumprir sem que haja necessidade de lhes ser imposto”.</p>
E4	“(...) os subordinados se sintam mais motivados (...) irá aumentar o seu desempenho laboral”.	“Uma boa liderança permite que os subordinados se sintam mais motivados, o que irá fazer com que estes realizem as suas tarefas de forma mais criativa e também mais eficaz, o que, consequentemente, irá aumentar o seu desempenho laboral”.
E5	“(...) capacidade de motivar os seus subordinados”.	“Um bom líder tem a capacidade de motivar os seus subordinados e, consequentemente, de fazer com que estes aumentem o seu desempenho profissional”.
E6	“(...) os resultados por norma são sempre melhores”.	“Se se sentirem apoiados, entendidos e que têm um Comandante que tenta sempre o melhor para os seus homens, os resultados por norma são sempre melhores!”.
E7	“dedicação incondicional (...) disponibilidade permanente (...) iniciativa”.	<p>“(...) os liderados usam mais eficientemente as suas capacidades físicas e intelectuais”;</p> <p>“(...) militares motivados não tem problemas em trocar tempo da sua vida pessoal em prol do serviço (...)”;</p> <p>“(...) forte diligência em aprender e desenvolver novas competências (...)”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 4 – Com esta questão procura-se compreender quais são as Tecnologias de Comunicação mais utilizadas, particularmente no exercício da Liderança na Unidade de Controlo Costeiro, e conhecer as razões por detrás da sua utilização/implementação no contexto laboral da Guarda Nacional Republicana.

De acordo com os dados apresentados no Quadro n.º 10, comprova-se que as respostas dos entrevistados são muito diversificadas, ainda que se encontrem Tecnologias de Comunicação comuns em todas as respostas, tal como é o caso do email institucional e do telemóvel, meios estes que fazem parte do quotidiano laboral de todos os entrevistados. Porém, vários entrevistados fazem referência a outros meios tecnológicos, mais concretamente ao rádio (E1, E5, E6 e E7), à Internet (E1), às plataformas SIIOP (E1, E2, E3, E4, E6 e E7), às videoteleconferências (E2, E4, E5, E6 e E7), às redes sociais (E2 e E5) e ao SIVICC (E4 e E7).

Quadro n.º 10 – Análise das respostas à questão n.º 4

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“Rádio e Internet (...) mail institucional e o SIIOP-D (...) telemóvel”.	<p>“Pela internet temos videoteleconferências com o Comandante (...)”;</p> <p>“(…) comunicamos também pelas redes sociais mas mais no que toca a relações pessoais (...)”;</p> <p>“O mail institucional e o SIIOP-D também são muito utilizados”;</p> <p>“O telemóvel também é bastante utilizado”.</p>
E2	“(…) e-mail institucional (...) telemóvel (...) videoteleconferências (...) SIIOP-D (...) redes sociais”.	<p>“O e-mail institucional utilizo mais no contacto com os Oficiais Subalternos e com Sargentos (...)”;</p> <p>“O telemóvel veio proporcionar um contacto mais fácil e mais rápido com os subordinados (...)”;</p> <p>“(…) videoteleconferências quando o Comandante da UCC necessita de transmitir informações relevantes para os Comandantes dos Destacamentos (...)”;</p> <p>“(…) o SIIOP-D permite enviar documentos e torna possível não só o acompanhamento do documento (...) mas também o arquivo digital de todos os documentos”;</p> <p>“Costumo utilizar as redes sociais no contacto com</p>

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

N.º	Resposta	Argumentação
		subordinados meus, mas não no contexto laboral. Por exemplo, para desejar um feliz aniversário a um militar meu”.
E3	“(…) plataformas SIIOP (…) email institucional (…) telemóveis/telefones”.	“(…) utiliza na sua grande maioria as plataformas SIIOP (SIIOP-P; SIIOP-SG2S; SIIOP-D; etc.)”; “Continuamos a dar uso ao email institucional como meio de comunicação, assim como o recurso ao uso dos telemóveis/telefones”.
E4	“(…) videoteleconferências (…) e-mail institucional, os telemóveis, o SIIOP-D (…) o SIVICC”.	“(…) é fulcral estabelecer canais de comunicação céleres e eficazes (…) muitas vezes, esta comunicação é feita através de videoteleconferências”; “(…) o SIVICC (Sistema Integrado de Vigilância Comando e Controlo), que é uma plataforma dotada de sensores, radares e câmaras que coletam toda a informação e comunicam para um único local: o Centro de Comando e Controlo”; “Este é um meio de comunicação adicional que existe na UCC e que permite potenciar o comando e controlo da UCC”.
E5	“(…) e-mail institucional (…) videoteleconferências (…) rádios da rede SIRESP (…) telemóvel (…) redes sociais”.	“(…) costumamos dar muito uso ao e-mail institucional”; “As videoteleconferências também são usadas pelo Escalão Superior da UCC (…); “Os rádios da rede SIRESP são também utilizados para coordenar a atividade operacional, assim como o telemóvel (…); “Também as redes sociais, por vezes são utilizadas, mas mais no sentido de criar relações pessoais (…)
E6	“(…) rádio, telemóvel e email institucional (…) videoteleconferências (…) O SIIOP-D”.	“São por norma os meios rádio, o telemóvel e o email institucional”; “(…) videoteleconferências com o Comando sempre que necessárias para transmitir algo pertinente”.
E7	“(…) SIVICC, SIIOP-D, telemóvel, rádio (…) mail institucional e videoteleconferências”.	“(…) são um forte fator de motivação e transmitem a estes uma sensação de segurança em ações de patrulhamento, vigilância e interceção”; “(…) para difundir informações pertinentes aos Comandantes de Destacamentos de Controlo Costeiro pelo País”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 5 – Já esta questão, por sua vez, objetiva uma compreensão dos vários motivos que justificam o contributo das Tecnologias de Comunicação previamente referidas para uma boa liderança, mais concretamente com base na perspectiva e na experiência pessoal/profissional dos vários entrevistados.

Com base no Quadro n.º 11, conclui-se que as respostas de todos os entrevistados denotam contributos variados da utilização das Tecnologias de Comunicação previamente referidas, ainda que um dos entrevistados (E4) refira que as Tecnologias de Comunicação apenas auxiliam na liderança caso o líder apresente todas as competências necessárias para a sua correta e benéfica utilização.

Efetivamente, os principais contributos no quotidiano laboral estão relacionados com:

- 1) A célere troca de informações entre o líder e os seus subordinados (E1, E3, E5 e E6);
- 2) Uma maior proximidade entre o líder e os seus subordinados (E2 e E6);
- 3) Um controlo superior aquando do desenvolvimento das várias tarefas (E3 e E7).

Quadro n.º 11 – Análise das respostas à questão n.º 5

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“(…) acelerar alguns processos de troca de informação”.	“(…) julgo que se poderá estar a caminhar a passos largos para o fim de todo e qualquer tipo de liderança”.
E2	“(…) permitem que um líder chegue diretamente aos militares”.	“(…) permitem que um líder chegue diretamente aos militares com um Posto mais baixo na hierarquia da GNR”; “(…) permitem ainda que exista uma maior proximidade entre um Líder e os seus subordinados (...)”.
E3	“(…) controlar toda a atividade desenvolvida (...) transmissão direta e mais eficaz do que pretendo que seja efetuado (...) comunicação seja mais clara”.	“(…) conseguimos controlar toda a atividade desenvolvida pelos nossos militares”; “É através do telemóvel que consigo fazer uma transmissão direta e mais eficaz daquilo que pretendo que seja efetuado”; “Permite ainda que a comunicação seja mais clara e acatada de uma forma mais célere”.

N.º	Resposta	Argumentação
E4	“(…) podem contribuir para uma boa liderança se o líder tiver competências significativas”.	<p>“Estas tecnologias podem contribuir para uma boa liderança se o líder tiver competências significativas para as utilizar como uma ferramenta positiva”;</p> <p>“As tecnologias de comunicação são (…) uma necessidade e permitiram um salto qualitativo (…) que se tem vindo a verificar no controlo diário dos nossos militares”;</p> <p>“(…) ainda que a distância seja muitas vezes sentida e dificulte o exercício da liderança”.</p>
E5	“(…) facilitam a comunicação bilateral (…) retiram, de certa forma, a componente pessoal”.	<p>“Por um lado, facilitam a comunicação bilateral entre Comandantes e subordinados. Por outro lado, retiram, de certa forma, a componente pessoal”.</p>
E6	“(…) ajudam na comunicação”.	<p>“(…) até porque aproximam quem está longe!”;</p> <p>“Contudo, por vezes são usadas em situações que deveriam ser resolvidas pessoalmente, e tal situação também não é benéfica”.</p>
E7	“(…) constante apoio e controlo por parte do seu comando”.	<p>“(…) confere aos militares no terreno uma confiança e certeza na atuação não se sentindo em momento algum desacompanhados, garantindo assim que os procedimentos são os mais corretos e a qualidade do serviço prestado ao cidadão é a ideal”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 6 – Com esta questão objetiva-se uma compreensão da importância e dos contributos inerentes à utilização das Tecnologias de Comunicação previamente identificadas no exercício da liderança no contexto laboral. Dito de um outro modo, pretende-se conhecer quais as áreas/contextos laborais que mais beneficiam com a utilização destas Tecnologias, bem como as justificações da sua pertinência e/ou relevância.

Atentando no Quadro n.º 12, verifica-se que as respostas são unânimes, pois todos os entrevistados consideram que é muito importante e benéfico o recurso às Tecnologias de Comunicação no exercício da liderança no contexto laboral. Não obstante, é crucial atentar especificamente nas áreas/contextos laborais apontados pelos entrevistados, com o intuito de se compreender onde as vantagens da utilização destes meios são mais evidentes.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Assim, e através da análise das várias respostas, conclui-se que as Tecnologias de Comunicação são mais benéficas e importantes nas áreas/contextos relacionados com o acesso rápido a uma quantidade superior de informações importantes (E1, E3, E4, E6 e E7), com o desenvolvimento das várias tarefas e operações (E2, E3 e E4) e com a gestão dos meios disponíveis e dos efetivos (E5).

Quadro n.º 12 – Análise das respostas à questão n.º 6

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“(…) acesso a uma grande quantidade de informação de forma célere”.	“(…) muito embora se venha a assistir ao crescer da dependência dos comandantes face a sistemas pouco funcionais”; “(…) impossibilitando por completo um comandante de liderar ou por vezes de comunicar, com tudo o que esse termo encerra”.
E2	“Claro que sim (…) têm uma importância fulcral na parte operacional”.	“(…) a utilização destas tecnologias é fundamental na área da atividade operacional”; “Quando deu (…) entrada a Lei Orgânica da GNR em 2009, houve alguma demora na receção de rádios e alguns encontravam-se inoperacionais. Estas lacunas levaram a que (…) houvessem algumas operações que foram comprometidas e não tiveram o devido sucesso”.
E3	“Eu considero benéfica a utilização destas tecnologias (…) no meu contexto laboral, em todas as áreas e contextos”.	“Estas tecnologias permite-nos uma recolha rápida e precisa de informação, resultados obtidos, as patrulhas que se encontram no terreno e onde”; “(…) contudo algumas delas são-nos úteis apenas em locais em que tenhamos ligação à rede RNSI, tais como as plataformas SIOP”; “(…) considero o email institucional muito eficaz e eficiente na medida em que hoje em dia a evolução das tecnologias permite-nos que consigamos ler um email no telemóvel pessoal, e recebamos as indicações e a informação necessária para levar a cabo a missão”; “(…) os telemóveis, que (…) são a forma mais fácil de contacto no dia a dia”.

N.º	Resposta	Argumentação
E4	Sim, “mas só se o líder tiver as capacidades já referidas”.	<p>“Ao nível do SIVICC (...) este permite que nós tenhamos o conhecimento situacional de tudo o que se passa no nosso mar territorial (...);</p> <p>“(...) [ajuda a] aumentarmos a nossa capacidade de reação face às situações inapropriadas que vão acontecendo diariamente”;</p> <p>“Isto poderá servir como ferramenta para auxiliar não só o comando e controlo, como também o exercício da liderança mas só se o líder tiver as capacidades já referidas (...)”.</p>
E5	“Sim (...).	<p>“(...) as Tecnologias de Comunicação trazem muitos benefícios. Principalmente na Gestão operacional, pois é uma grande ferramenta utilizada para gerir o efetivo e os meios disponíveis, de forma mais rápida e eficaz”.</p>
E6	“(...) é importante”.	<p>“Como tal, penso ser fundamental para que as ordens/indicações sejam transmitidas ao dispositivo”.</p>
E7	Sim.	<p>“A pronta e eficaz partilha de informação em tempo real (...) é assegurada através dos sistemas e tecnologias de comunicação garantindo de modo seguro e oportuno uma complementaridade não só no âmbito do comando e controlo, mas na liderança”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 7 – Esta questão pretende apresentar, e de acordo com a perspetiva de cada entrevistado, quais as principais vulnerabilidades e potencialidades das Tecnologias de Comunicação no contexto do exercício da Liderança, especificamente no âmbito da Guarda Nacional Republicana.

Tendo em consideração os dados apresentados no Quadro n.º 13, conclui-se que as respostas divergem em vários aspetos, motivo pelo qual se irá analisar individualmente cada resposta. De acordo com E1, as Tecnologias de Comunicação apresentam uma enorme desvantagem, a qual está diretamente relacionada com o facto de o líder necessitar de estar sempre perto dos monitores para comunicar e comandar, o que, de acordo com a sua perspetiva, não contribui para uma boa liderança.

E2, por sua vez, faz referência a uma potencialidade e a uma vulnerabilidade,

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

estipulando que estas tecnologias permitem uma maior proximidade entre o líder e os seus subordinados, ainda que representem uma enorme dependência no quotidiano. Similarmente, E3 refere que algumas das vantagens destas tecnologias estão associadas à partilha de informação e à criação de um arquivo digital, o que facilita o acesso e a consulta das informações mais importantes. Contudo, o mesmo entrevistado aponta uma desvantagem relacionada com a utilização das mesmas, a qual remete para a necessidade de uma presença constante no local de trabalho. Assim, o líder não consegue acompanhar os seus subordinados em campo, pois tem de estar disponível para acessar rapidamente a qualquer meio tecnológico para comandar todos os seus subordinados.

E4, e em congruência com as respostas apresentadas anteriormente, menciona que uma das vantagens das Tecnologias de Comunicação está relacionada com uma proximidade superior entre o líder e os seus subordinados, sendo que estes últimos se podem encontrar geograficamente dispersos. No entanto, e similarmente ao E3, este entrevistado acrescenta que a utilização destas tecnologias não permite um acompanhamento direto e presencial dos subordinados, o que dificulta o estabelecimento de uma relação de confiança entre ambas as partes (líder-subordinados). E5 e E6 também evidenciam as significativas vantagens a nível do facilitismo na comunicação, apesar de E5 considerar que estes meios tecnológicos resultam num acumular de muitas tarefas, o que prejudica um acompanhamento direto e presencial do líder. Finalmente, E7 estipula que, e apesar do enorme contributo a nível da troca de informações entre líderes e subordinados, os líderes dependem constantemente operacionalidade dos sistemas, o que condiciona, portanto, a sua atuação quotidiana em caso de ocorrência de uma falha no sistema.

Quadro n.º 13 – Análise das respostas à questão n.º 7

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“(…) passam a vida atrás de 1, 2 ou 3 monitores”.	“(…) coisa que na minha opinião nunca poderá fazer um líder”.
E2	“(…) estar mais próximos dos nossos militares (...) grande dependência (...) destas tecnologias”.	“Como potencialidades temos a possibilidade de estar mais próximos dos nossos militares, ainda que numa via digital”; “Quanto às vulnerabilidades, (...) a grande dependência que existe destas tecnologias (...) atualmente, o que muitas vezes não permite uma presença física no terreno”.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

N.º	Resposta	Argumentação
E3	“(…) partilha de informação (…) criação de um arquivo digital (...); necessidade de presença no local de trabalho quase permanente”.	<p>“Estas tecnologias permite-nos uma recolha rápida e precisa de informação (...) contudo algumas delas são-nos úteis apenas em locais em que tenhamos ligação à rede RNSI”;</p> <p>“(…) grande potencialidade que é a partilha de informação (...) ou até mesmo a criação de um arquivo digital”;</p> <p>“(…) uma grande vulnerabilidade, que é a necessidade de presença no local de trabalho quase permanente, pois o acesso às mesmas (...) só pode ser feito através de computadores ligados à RNSI”.</p>
E4	“(…) não acompanhamento direto e (...) maior ausência física por parte do líder (...) retiram algum tempo aos líderes (...) chegar a grupos maiores e mais dispersos”.	<p>“A grande vulnerabilidade (...) passa pelo não acompanhamento direto e de uma maior ausência física por parte do líder perante os seus militares”;</p> <p>“(…) retiram algum tempo aos líderes, obrigando-os a estar mais «presos» ao gabinete (...)”;</p> <p>“(…) é um desafio interessante (...) encontrar um equilíbrio entre conseguir suprir estas lacunas e ao mesmo tempo atingir uma determinada finalidade”;</p> <p>“Como grande potencialidade, existe a possibilidade de conseguirmos chegar a grupos maiores e mais dispersos, deixando também o tempo e o espaço de serem considerados grandes fronteiras e obstáculos”.</p>
E5	“(…) contacto com os nossos subordinados seja mais fácil e mais rápido (...) acumular de tarefas, o que pode condicionar a presença do Oficial no terreno”.	<p>“As tecnologias de comunicação auxiliam-nos a resolver certos problemas pois permitem que o contacto com os nossos subordinados seja mais fácil e mais rápido (...) permitem mobilizar meios mais rapidamente (...)”;</p> <p>“(…) acumular de tarefas, o que pode condicionar a presença do Oficial no terreno algumas vezes, estando este por vezes «retido» no seu gabinete”.</p>
E6	“(…) substituição de situações e comunicações presenciais (...) a aproximação é a melhor”.	<p>“(…) a maior vulnerabilidade é a substituição de situações e comunicações presenciais por outra. Reduz o efeito”;</p> <p>“Sobre as potencialidades, como referi, a aproximação é a melhor”.</p>
	“(…) rápida e eficaz troca de informações (...)”	“O líder torna-se «omnipresente», podendo acompanhar diferentes e distantes situações em simultâneo”;

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

N.º	Resposta	Argumentação
E7	dependência constante da operacionalidade dos sistemas”.	“Dependência da constante operacionalidade dos sistemas, que em caso de falha comprometem a qualidade da execução do serviço prestado”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 8 – Esta questão é, sem sombra de dúvida, direcionada para uma temática mais ampla, visto que objetiva a compreensão da perspectiva de cada entrevistado relativamente ao domínio das Tecnologias de Comunicação. Ou seja, com esta questão pretende-se conhecer quais as opiniões dos entrevistados relativamente ao domínio destas tecnologias por parte de um Líder e se esse domínio é fundamental na atualidade e no contexto de uma boa liderança.

Os dados reunidos no Quadro n.º 14 demonstram que as respostas dos entrevistados são quase todas unânimes relativamente à importância do domínio das Tecnologias de Comunicação na atualidade, e no contexto de uma boa liderança. De facto, apenas um entrevistado (E6) argumenta que não considera essencial o domínio destas tecnologias, ainda que reconheça que esse domínio facilita a atuação de um líder. No entanto, é crucial que este compreenda e saiba utilizar essas mesmas tecnologias, pois é apenas deste modo que consegue usufruir das suas potencialidades. Relativamente aos restantes entrevistados, e de um modo geral, constata-se que todos eles (E1, E2, E3, E4, E5 e E7) acreditam que é vantajoso, na atualidade, o domínio das Tecnologias de Comunicação por parte de um líder, pois auxiliam em todos os contextos intrínsecos à sua função de liderança. Porém, todos eles destacam que essas tecnologias consistem apenas em ferramentas que auxiliam na sua atuação, motivo pelo qual é importante que o líder tenha a noção dessa mesma particularidade. Finalmente, é também comum a constatação de que o líder deve saber usufruir das várias vantagens dessas tecnologias, não esquecendo, porém, a importância da comunicação e do contacto físico com os seus subordinados, pois estes elementos são cruciais para uma relação de confiança entre ambas as partes.

Quadro n.º 14 – Análise das respostas à questão n.º 8

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“Sem dúvida que sim (...)”.	“(…) não devemos é fazer disso 95% do nosso esforço”.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

E2	“(…) são importantes (…) não acho que são imprescindíveis”.	“As tecnologias de comunicação são importantes pois funcionam como uma grande ferramenta que auxilia o exercício da liderança”; “É importante ter conhecimento que estas existem (…) mas não acho que sejam imprescindíveis”.
E3	“Sim”.	“Permite controlar de uma forma mais permanente a atividade do Destacamento”.
E4	“Sim (…)”.	“(…) devido à dependência que existe atualmente perante estas tecnologias”; “Mas é necessário que o líder as aplique de forma conveniente e equilibrada, caso contrário isto trará várias desvantagens”.
E5	“Sim (…)”.	“(…) considero importante que um líder tenha o domínio das tecnologias de comunicação”; “(…) a faixa etária dos subordinados também irá influenciar a importância deste domínio das tecnologias”.
E6	“Não penso que seja essencial (…)”.	“Contudo, terá a tarefa facilitada caso as entenda, e perceba as potencialidades que pode usar a seu favor”.
E7	“Sim (…)”.	“(…) o Líder deve conhecer e saber potenciar todos os sistemas de apoio ao comando e controlo à sua disposição, assegurando um pronto e forte acompanhamento das situações”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 9 – Com esta questão objetiva-se uma compreensão das principais diferenças existentes entre um Líder tradicional e um E-Líder, designadamente de acordo com a perspetiva pessoal e profissional de cada entrevistado.

Atentando no Quadro n.º 15, verifica-se que os entrevistados apresentam respostas muito diferentes. Efetivamente, E1 e E3 estipulam que a principal diferença entre um líder tradicional e um e-líder remete para a relação entre líder e subordinados, sendo que o primeiro se relaciona com os últimos de um modo mais direto, enquanto o e-líder se relaciona com os seus subordinados de um modo mais indireto (não tão presencial). E2 apresenta uma perspetiva semelhante, pois argumenta que a principal diferença está associada ao tipo de presença, sendo que um líder tradicional é mais presente a nível físico, enquanto um e-líder é mais presente a nível digital.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

E4, e de acordo com uma perspectiva completamente distinta, argumenta que um líder pertence ao passado, enquanto um e-líder pertence ao futuro. Ou seja, para este entrevistado a liderança no futuro passa pelo e-líder, sendo fundamental que todos os Oficiais tenham esse facto em consideração, adaptando-se à nova realidade. E5, por sua vez, estabelece que um e-líder tem mais ferramentas que o auxiliam no desempenho das suas funções; E6 estipula que não existe qualquer diferença entre líder tradicional e e-líder, pois um líder é sempre um líder, independentemente da sua profissão e do seu local de trabalho. Por fim, E7 refere que as principais diferenças estão relacionadas com o acompanhamento das situações e com o acesso à informação, sendo que o e-líder apresenta mais vantagens nesse sentido.

Quadro n.º 15 – Análise das respostas à questão n.º 9

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“(…) forma em que o líder se relaciona com os subordinados”.	“(…) o líder se relaciona com os subordinados, usando uma forma mais direta (…); “(…) o e-líder se relacionará com os seus militares de forma mais indireta, não sendo tão presencial”.
E2	“(…) maior presença física por parte de um Líder, enquanto o e-Líder consegue uma presença (…) a nível digital”.	“Um líder pode chegar ao terreno e demonstrar como algo se faz na prática, enquanto um e-Líder já não tem essa capacidade”.
E3	“(…) reside no relacionamento”.	“(…) a principal diferença reside no relacionamento que o líder tem-no de forma direta e o e-líder tem-no de forma indireta”.
E4	“(…) um líder pertence ao passado e um e-líder pertence ao futuro”.	“Um líder é sempre um líder, não considero que devia existir essa distinção entre conceitos”; “(…) as tecnologias de comunicação [são] uma ferramenta para o exercício da liderança e não (…) algo vital e sem o qual a liderança não seria possível”; “(…) cada vez mais as tecnologias de comunicação terão impacto na atividade diária das organizações”.
	“e-líder tem mais	“Em certos casos, o e-Líder poderá ser mais presente que o

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

N.º	Resposta	Argumentação
E5	ferramentas que o auxiliam”.	Líder tradicional, ainda que, de forma geral, entendo que se verifique o contrário”.
E6	“(…) não penso que haja diferenças”.	“Um líder é um líder! Em qualquer trabalho, em qualquer lugar!”.
E7	“acompanhamento das situações e acesso à informação”.	“O E líder consegue de modo centralizado, acompanhar em tempo real mais situações (...) com melhor acesso à informação”; “O líder tradicional mantém a sua área de influência restrita apenas na força que lidera, exerce uma liderança próxima”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão n.º 10 – Finalmente, com esta última questão pretende-se conhecer a perspetiva de cada entrevistado no que diz respeito ao contexto atual, especificamente a nível da liderança. Em termos mais concretos, pretende-se saber se os entrevistados consideram que um líder, e nos dias de hoje, deve ser um e-Líder, tendo em consideração a enorme evolução tecnológica.

Através da observação do Quadro n.º 16, conclui-se que as respostas são todas unânimes, pois todos os entrevistados consideram que na atualidade um líder não tem, de todo, de ser um e-líder, apresentando vários argumentos congruentes com essa mesma opinião:

- 1) E1 – “Liderar será sempre mais que isso”;
- 2) E2 – “(…) deve haver um equilíbrio entre Líder e e-Líder”;
- 3) E3 – “Acho que o contato pessoal com os militares é importante, demonstrar que estamos presentes e disponíveis para os ouvir e ajudar”;
- 4) E4 – “Deverá sempre existir um equilíbrio na forma de liderar e utilizar as tecnologias de comunicação (...)”;
- 5) E5 – “(…) cada um tem a sua forma de liderar os seus subordinados”;
- 6) E6 – “(…) cada Comandante deve ser fiel aos seus princípios e valores, e usando toda a arte e engenho que consiga para melhorar e facilitar a sua tarefa e processo”;
- 7) E7 – “(…) nem todos os níveis de comando e controlo devem ter e-líderes”.

Capítulo 3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Quadro n.º 16 – Análise das respostas à questão n.º 10

N.º	Resposta	Argumentação
E1	“(…) será sempre mais que isso”.	“Liderar será sempre mais que isso”.
E2	“Não (…)”.	“(…) deve haver um equilíbrio entre Líder e e-Líder”; “(…) tanto o Líder como o e-Líder têm potencialidades que são fundamentais e que se complementam”.
E3	“Não”.	“Acho que o contato pessoal com os militares é importante, demonstrar que estamos presentes e disponíveis para os ouvir e ajudar”; “Há assuntos que não se devem resolver via «tecnologias»”.
E4	“(…) os líderes devem ter ferramentas e ter capacidade e competência técnica para (…) lidar com a parte digital mas nunca devem ficar totalmente dependentes das novas tecnologias”.	“Deverá sempre existir um equilíbrio na forma de liderar e utilizar as tecnologias de comunicação como um meio para atingir um fim”.
E5	“Não (…)”.	“(…) considero que não seja uma condição para que se verifique uma boa forma de liderar os nossos subordinados”. “(…) cada um tem a sua forma de liderar os seus subordinados”.
E6	“(…) não deve ser um leigo nas tecnologias”.	“(…) cada Comandante deve ser fiel aos seus princípios e valores, e usando toda a arte e engenho que consiga para melhorar e facilitar a sua tarefa e processo”.
E7	“Não”.	“(…) nem todos os níveis de comando e controlo devem ter e-líderes”; “(…) as relações pessoais não podem passar para segundo plano (…)”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Discussão dos Resultados

Após a realização dos inquéritos por entrevista é possível compreender, de facto, a importância da comunicação no exercício de uma boa liderança. Tal como é evidenciado por Chiavenato (2005), a liderança está diretamente associada à influência interpessoal, a qual é veiculada através da comunicação humana, almejando-se a concretização de determinados objetivos. É de relevar a perspetiva defendida por Sampaio (2004), pois o autor estipula que é fundamental ter em consideração que a liderança engloba também uma competência específica, a qual se relaciona com a transformação do conhecimento em ação, a qual resulta, por sua vez, num melhor desempenho a nível da atuação dos seus subordinados.

No entanto, e retomando a importância da comunicação, constata-se que os entrevistados denotam a existência de dois tipos de comunicação, ainda que subentendidos nos seus enunciados: a comunicação organizacional e a comunicação social. É relevante estabelecer esta distinção, pois são tipos de comunicação muito distintos, ainda que contribuam para uma boa liderança, pois acabam por se complementar entre si. De facto, nas respostas dos entrevistados faz-se referência à comunicação enquanto método para veicular as tarefas a desenvolver e os objetivos a atingir, bem como enquanto método para fomentar uma proximidade superior entre ambas as partes (líder e subordinados) e para criar uma relação de confiança. Ora, o primeiro tipo de comunicação remete para a comunicação organizacional, dado que se pretende transmitir os objetivos da organização, os quais são concretizados através do desenvolvimento de várias tarefas (Luhman, 2007). Já o segundo tipo, por outro lado, remete para a comunicação social, pois está diretamente associado a um “processo de construção de relações internas” (Marchiori, 2010, p. 145), remetendo para a edificação de relações entre todos os integrantes de uma determinada organização. Conclui-se, portanto, que a comunicação, relacionada com o contexto organizacional e com o contexto social, é extremamente importante para o exercício da liderança, pois possibilita a transmissão de informações importantes, bem como a criação de relações de proximidade e de confiança.

Através da aplicação dos inquéritos por entrevista é também possível concluir que os líderes devem apresentar determinadas características e competências, pois é precisamente este conjunto que o define enquanto bom líder. De acordo com os dados reunidos, constata-se que os entrevistados, e em geral, consideram que as

características/competências essenciais para uma boa liderança estão relacionadas com a humildade, com a transparência, com as relações de confiança com os seus subordinados, com uma boa comunicação e com a capacidade de motivação. O objetivo de um líder, e de acordo com os mesmos, deve ser sempre dar o melhor exemplo possível, a nível de conduta e de personalidade, fomentando sempre um ambiente de confiança, comunicação e apoio. São estas características e competências que influenciam, portanto, a conduta dos subordinados, pois um bom líder acaba por ter sempre a lealdade e uma maior disponibilidade por parte dos seus subordinados.

Em sùmula, as opiniões apresentadas por todos os entrevistados são congruentes com a abordagem teórica da liderança relacionada com a teoria dos traços de personalidade, visto que alguns dos traços característicos da personalidade que melhor definem um líder são precisamente os traços sociais relacionados com a cooperação e com as habilidades interpessoais, e os traços intelectuais relacionados, essencialmente, com o entusiasmo e com a autoconfiança, traços estes que são visíveis e transmitidos para os subordinados (Chiavenato, 2006). Contudo, e tal como é corroborado por Quinn, Thompson, Sue e Faerman (2003), existem várias competências que os líderes devem deter, especialmente de acordo com o tipo de liderança implementado e desenvolvido por cada um.

No que diz respeito às Tecnologias de Comunicação mais utilizadas no âmbito do exercício da liderança na Unidade de Controlo Costeiro, constata-se que, e de acordo com os entrevistados, as que mais se utilizam no quotidiano laboral são o email institucional e os telemóveis, ainda que se utilize também o rádio, as plataformas SIIOP, as videoteleconferências, as redes sociais e o SIVICC. Tal como é argumentado por Whitworth (2006), a tecnologia assume especial importância no quotidiano dos líderes e dos seus subordinados, pois apresenta uma enorme potencialidade a nível do desenvolvimento e do crescimento da comunicação interna, possibilitando uma organização mais harmoniosa e unida. De facto, todas estas tecnologias promovem uma participação e conversação entre todos os elementos, influenciando de um modo bastante positivo o seu desempenho laboral e o seu relacionamento com os restantes indivíduos.

Atentando nas respostas dos entrevistados, constata-se que estes consideram que estes meios tecnológicos auxiliam imenso no desenvolvimento das operações e dos relacionamentos entre líder e subordinados, motivo pelo qual concordam com a sua utilização.

É precisamente no seguimento da abordagem das Tecnologias de Comunicação mais utilizadas no âmbito do exercício da liderança na Unidade de Controlo Costeiro que os entrevistados dão a sua opinião relativamente às vulnerabilidades e às potencialidades das várias tecnologias por eles utilizadas. Efetivamente, e através de uma análise dos dados obtidos nas respostas dos entrevistados, verifica-se que uma das principais vulnerabilidades da utilização destes meios digitais está associada à falta de um acompanhamento presencial e próximo por parte do líder, o que pode condicionar o desempenho dos subordinados no desenvolvimento das várias operações. Por sua vez, e no respeitante às potencialidades destes meios digitais, constata-se que os entrevistados consideram a sua utilização como uma mais-valia, especialmente na manutenção de um contacto constante e instantâneo entre líder e subordinados e na transmissão de informações importantes. Neste sentido, e quando corretamente utilizadas, as Tecnologias de Comunicação podem ser extremamente benéficas, pois permitem uma atuação muito mais célere, tal como a resolução de eventuais crises (Avolio & Kahai, 2003; Cascio & Shurygailo, 2013).

Finalmente, é também importante referir que os entrevistados consideram que um bom líder deve dominar minimamente as Tecnologias de Comunicação, pois estas facilitam e auxiliam imenso no desenvolvimento das suas funções. No entanto, o domínio das Tecnologias de Comunicação não deve sobrepor-se a outras competências, como é o caso da comunicação presencial, da tomada de decisão e da atuação profissional, visto que o sucesso das operações não depende apenas dessas tecnologias. Por conseguinte, todos os entrevistados demonstram claramente que não existe qualquer distinção entre líder tradicional e e-líder, visto que este último apenas conta com a ajuda da tecnologia para o desempenho das suas funções (Dasgupta, 2011).

Por fim, e em estreita congruência com estes argumentos, conclui-se que, e de acordo com todos os entrevistados, um líder não tem, de todo, de ser um e-líder na atualidade, dado que o exercício da liderança engloba muito mais que apenas o domínio das Tecnologias de Comunicação. De facto, estas tecnologias apenas complementam e auxiliam no desempenho das suas funções e responsabilidades, sendo estritamente necessário que o líder apresente todas as características e competências mencionadas anteriormente, designadamente para que a sua liderança seja um sucesso, sucesso este que é mensurável através do desempenho dos seus subordinados e da concretização dos objetivos propostos pela própria organização (Zaccaro & Bader, 2003).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste último capítulo do presente trabalho, propomos-nos a apresentar as principais conclusões decorrentes da investigação realizada. Por conseguinte, e para concretizar esta finalidade, damos resposta às questões de investigação e à pergunta de partida, atingindo os objetivos específicos e geral delineados aquando do início da presente investigação. Para responder a todas as questões, baseamo-nos nos dados obtidos através da Revisão da Literatura, bem como da aplicação dos inquéritos por entrevista. Posteriormente, serão apresentadas as recomendações, as limitações da presente investigação e os desafios para futuras investigações.

Relativamente à primeira questão de investigação, **“Quais são as principais diferenças entre um Líder e um e-Líder?”**, constatámos que as diferenças não são muitas, visto que, e à semelhança do que ocorre na liderança tradicional, um e-Líder assume um papel preponderante na liderança da sua e-equipa, motivo pelo qual deve atuar enquanto elo de ligação entre todos os membros da equipa, solucionar eventuais problemas e/ou conflitos, mediar todas as situações e garantir que todos os membros da sua e-equipa têm acesso à informação essencial para o desenvolvimento das suas funções. Não obstante, e tal como o próprio conceito pressupõe, um e-Líder desenvolve a sua função principalmente com recurso às Tecnologias de Comunicação, as quais se baseiam, quase na totalidade, na Internet. De facto, as responsabilidades e os papéis de ambos os líderes são exatamente iguais, ainda que o e-Líder enfrente vários desafios, diretamente interligados à utilização destas tecnologias. Sucintamente, o e-Líder deve ser capaz de lidar com a ausência de confiança, com o medo do conflito, com a falta de compromisso, com a fuga à prestação de contas e com a desatenção aos resultados.

De acordo com os dados obtidos através da aplicação dos inquéritos por entrevista, constata-se que os entrevistados concordam com o argumento previamente apresentado, pois referem que a grande diferença entre um líder tradicional e um e-líder está relacionada com a sua proximidade com os seus subordinados, visto que o primeiro interage presencial e diretamente com os seus subordinados, enquanto o último interage digitalmente com os

seus subordinados. Por fim, os entrevistados fazem também referência ao facto de o e-líder contar com várias Tecnologias de Comunicação, as quais auxiliam, e apenas isso mesmo, no desenvolvimento das suas funções relativamente à sua e-equipa.

Por outro lado, e no que diz respeito à segunda questão de investigação, **“Qual é a importância de uma boa comunicação no exercício da liderança?”**, foi possível constatar, e tanto através da Revisão da Literatura como da aplicação dos inquéritos por entrevista, que uma boa comunicação é um elemento fundamental aquando do exercício da liderança. Confrontando todos os dados e conhecimentos obtidos ao longo do desenvolvimento da presente investigação, constatámos que a comunicação é um dos elementos fulcrais de uma boa liderança, motivo pelo qual uma das competências do líder remete para essa mesma capacidade comunicacional. O líder deve ser capaz de transmitir toda a informação necessária de um modo claro e objetivo, com o intuito de ser compreendida por todos os seus subordinados. Porém, e tal como as próprias respostas dos entrevistados permitem pressupor, é crucial que o líder domine a comunicação organizacional e a comunicação social, visto que estas se complementam entre si. Em termos mais concretos, o líder deve saber comunicar todos os objetivos que os seus subordinados devem concretizar, especificamente aquando do desenvolvimento das suas tarefas, o que contribuirá para o sucesso da organização. Por sua vez, o líder deve saber comunicar também com os seus subordinados, designadamente com o intuito de criar relações de proximidade e de confiança com os mesmos, pois é precisamente a confiança que demarca uma boa liderança. Em súpula, a comunicação é, sem sombra de dúvida, um elemento primordial de uma boa liderança, independentemente do modo como esta seja exercida (presencial ou digital).

Relativamente à terceira questão de investigação, **“Quais são as Tecnologias de Comunicação que têm um maior contributo para o exercício da Liderança, dentro da Unidade de Controlo Costeiro?”**, constatámos que, e de acordo com as respostas dos entrevistados, as Tecnologias de Comunicação mais utilizadas neste contexto são o email institucional, os telemóveis, o rádio, as plataformas SIOP, as videoteleconferências, as redes sociais e o SIVICC, sendo que todas elas contribuem para o exercício da liderança. É certo que as tecnologias mais utilizadas no quotidiano laboral são o email institucional e os telemóveis, sendo apontadas, inclusive, como as mais práticas e benéficas no desenvolvimento das várias operações, pois permitem um contacto rápido e uma

transmissão de informações célere.

Atentando na quarta questão de investigação, **“Quais são as potencialidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança?”**, concluímos que as principais potencialidades da utilização das Tecnologias de Comunicação estão associadas a uma célere troca de informações entre líder e subordinados, a um contacto mais abrangente, pois os intervenientes podem situar-se em espaços geográficos completamente distintos, e a uma facilidade na tomada de decisão, visto que a mesma pode ser comunicada rapidamente, solucionando-se eventuais crises.

Finalmente, e relativamente à quinta questão de investigação, **“Quais são as vulnerabilidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança?”**, diretamente relacionada com a anterior, constatámos que as principais vulnerabilidades da utilização destas tecnologias no contexto da liderança, e de acordo com os entrevistados, remetem para o facto de não existir uma comunicação e um contacto direto e presencial entre o líder e os seus subordinados, o que pode afetar o relacionamento entre ambos, não se estabelecendo uma relação de confiança. Por outro lado, uma outra vulnerabilidade relacionada com o uso destas tecnologias está associada ao facto de ser necessário, e em alguns casos, um acesso a um computador, o que não facilita o desenvolvimento das funções do líder, que se vê obrigado a permanecer no seu local de trabalho, não desenvolvendo, portanto, as suas funções no campo.

Constata-se, portanto, que estas duas últimas questões de investigação acabam por responder à própria pergunta de partida da presente investigação, designadamente **“De que forma as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança dos Oficiais da Unidade de Controlo Costeiro da Guarda Nacional Republicana?”**.

Atentando nas limitações da presente investigação, é de salientar o facto de a amostra em estudo ser reduzida, pois é constituída por apenas sete indivíduos.

Ainda no que concerne às limitações da investigação, registamos a impossibilidade de entrevistar algumas individualidades, cuja colaboração acrescentaria valor a esta investigação. Também a inexistência de um questionário com perguntas fechadas para este tipo de ambiente, surgiu como uma limitação.

Para além do mais, seria também pertinente investigar a presente temática sob a perspetiva dos subordinados, ao invés da exclusiva análise da perspetiva dos líderes, pois

esta contribuiria enormemente para a compreensão das potencialidades e das vulnerabilidades das Tecnologias de Comunicação no âmbito do exercício da liderança, tal como dos seus impactos na atuação dos subordinados, obtendo-se uma perspetiva na primeira pessoa e o que permitiria um confronto entre as perspetivas apresentadas pelos líderes e as apresentadas pelos subordinados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: the link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1), 107-120.
- Almeida, V. (2000). *A comunicação intena na empresa*. Lisboa: Práxis.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. (2003). Adding the “e” to e-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bajwa, D. & Ross, S. (2002). Factors influencing the adoption & implementation of organizational intranets. *Issues in Information Systems*, 3(7), 28-34.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bevan, R. & Bailey, J. (1998). Employee communication. In P. Lesly (ed.), *Lesly's handbook of public relations and communications* (pp. 207-230). USA: McGraw-Hill.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional – Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2013). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Castells, M. (2007). *A sociedade em rede. Volume I. A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2006). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

- Coelho, P. M. N. (2016). *Rumo à Indústria 4.0*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Comissão Europeia (2013). *Cybersecurity strategy of the European Union: An open, safe and secure cyberspace*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Dasgupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. (5ª ed.). (N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2009). *Despacho GCG n.o 53/09-OG, que define as competências, a estrutura e o efetivo da UCC*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana, 30 de dezembro.
- Hambley, B. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Kauark, F., Manhães, F., & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Bahia: Via Litterarum.
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114-115.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- LaLonde, K. (2011). *Communication among virtual teams*. Master Thesis presented at The College of St. Scholastica, Ann Arbor.
- Lee, M. R. (2010). *E-leadership for project managers: A study of situational leadership and virtual projects success*. PhD Thesis presented at the Capella University, Minneapolis.
- Lencioni, P. (2009). *Os cinco desafios de uma equipa: uma fábula de liderança*. Lisboa:

- Smartbook.
- Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Lindon, D. et al. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed.). São Paulo: Bookman.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Mateus, J. C. (2008). O governo eletrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das tecnologias de comunicação para a sua estratégia. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI(9), 23-48.
- Mendes, M. (2009). Novos desafios de segurança. *Liberdade e Segurança* (pp. 25-35). Lisboa: Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna.
- Pitts, V. E., Wright, N. A., Harkabus, L. C. (2012). Communication in virtual teams: the role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3/4), 21-34.
- Purvanova, R. K. & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in contexto: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Quinn, R. E., Thompson, M., Sue, R., & Faerman, M. M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, M. E. C. (2005). *Os museus e centros de ciência como ambientes de aprendizagem*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.
- Rouco, J. C., & Sarmento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, Série VI, 13, pp. 71-90.

- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Lisboa Editora.
- Santos, M. C. P. C. (2013). *Gestão da comunicação e as relações públicas da GNR: o sítio da GNR*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar de Lisboa.
- Santos, M. H. C. (2015). *O papel da liderança na gestão da mudança ao nível do chão de fábrica: O caso da Autoeuropa*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica. Para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sivunen, A. (2008). The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders' computer-mediated communication. *Journal of eWorking*, 2(1), 47-60.
- Stoner, J. (1985). *Administração*. Brasil: Prentice Hall.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Whitworth, B. (2006). Internal communication. In T. Gills, *The IABC handbook of organizational communication. A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp. 195-206). San Francisco: Josey-Bass.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-Teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zhang, S., Fjermestad, J., & Tremaine, M. (2005). Leadership styles in virtual team context: limitations, solutions and propositions. In *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). Manoa: Shidler College of Business University of Hawaii.

Apêndice A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Academia Militar
Trabalho de Investigação Aplicada

CARTA DE APRESENTAÇÃO

V.Ex.^a,

Encontro-me, neste momento, a desenvolver um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “O Impacto das Tecnologias de Comunicação no Exercício da Liderança na Guarda Nacional Republicana: Análise da Unidade de Controlo Costeiro”, requisito necessário para a obtenção do grau de mestre em Ciências Militares na Especialidade de Segurança na Academia Militar.

Esta investigação foca-se na análise da forma como as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança na Unidade de Controlo Costeiro da GNR. Para que esta análise seja mais objetiva e adaptada à realidade, reveste-se de elevada importância obter o testemunho de profissionais com conhecimento e experiência na área de estudo.

Desta forma, solicito a colaboração de V.Ex.^a na recolha de dados através de uma entrevista de aproximadamente 30 minutos, sobre os tópicos enviados em anexo, a realizar em dia e hora a agendar de acordo com a disponibilidade de V. Ex.^a.

Estou disponível para prestar qualquer informação do seu interesse e será para mim um privilégio partilhar com V.Ex.^a os resultados desta investigação.

Na expectativa do bom acolhimento desta solicitação, apresento a V.Ex.^a os meus mais respeitosos cumprimentos,

Tiago Dias Monteiro Sacadura

Aspirante da Guarda Nacional Republicana

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente de Transmissões da GNR Óscar Manuel Carvalho de Miranda

APÊNDICE B – GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise da Unidade de Controlo Costeiro

Autor: Aspirante de GNR Infantaria Tiago Dias Monteiro Sacadura

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente de GNR Transmissões Óscar Manuel Carvalho de Miranda

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Enquadramento do Trabalho

Os Oficiais da Guarda Nacional Republicana têm constantemente de liderar homens ao longo da sua carreira. Esta liderança deve ter em conta vários fatores, com o intuito de influenciar e consequentemente aumentar o desempenho, não só dos seus subordinados, como também o da própria Instituição.

A liderança atualmente tem vindo a sofrer algumas alterações com o auxílio das tecnologias de comunicação, que são cada vez mais instrumentos utilizados no decorrer da atividade operacional.

O objetivo geral do presente trabalho é compreender de que forma as ferramentas das Tecnologias de Comunicação auxiliam e afetam o exercício da Liderança dos Oficiais da Unidade de Controlo Costeiro da GNR.

Para melhor orientar a investigação, foram definidos objetivos mais específicos, designadamente identificar quais são as principais diferenças entre um Líder e um e-Líder, compreender e analisar quais são as Tecnologias de Comunicação que têm um maior contributo para o exercício da Liderança, identificar e compreender quais são as potencialidades e vulnerabilidades das Tecnologias de Comunicação no contexto da Liderança.

Guião da Entrevista

Nome:
Cargo/Posto:
Função Atual:
Correio Eletrónico:
Data:
Local:
Hora de Início:
Hora do fim:

Questões:

1. Na sua opinião, uma boa comunicação é essencial para o exercício da liderança? Justifique a sua resposta.
2. Quais as principais características/competências de um bom líder?
3. Qual é o impacto de uma boa liderança nos subordinados? Isto é, quais os efeitos/resultados (atitudes, comportamentos, personalidade, conduta) da liderança na atuação dos subordinados no contexto laboral?
4. Quais são as Tecnologias de Comunicação mais utilizadas no exercício da Liderança na Unidade de Controlo Costeiro? Justifique a sua resposta.
5. Em que medida é que essas Tecnologias contribuem para uma boa liderança? Justifique a sua resposta.

6. Considera importante e benéfica a utilização destas Tecnologias no exercício da Liderança no seu contexto laboral? Em que áreas/contextos laborais sente que a utilização das Tecnologias é fundamental? Justifique a sua resposta.
7. Na sua opinião, quais as principais vulnerabilidades e potencialidades das Tecnologias de Comunicação no contexto do exercício da Liderança? Justifique a sua resposta.
8. Considera que, na atualidade, é importante que um Líder domine as Tecnologias de Comunicação? Justifique a sua resposta.
9. Quais as principais diferenças entre um Líder e um e-Líder?
10. Atualmente, e considerando a enorme evolução tecnológica, considera que todos os líderes deveriam ser e-Líderes? Justifique a sua resposta.

APÊNDICE C – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

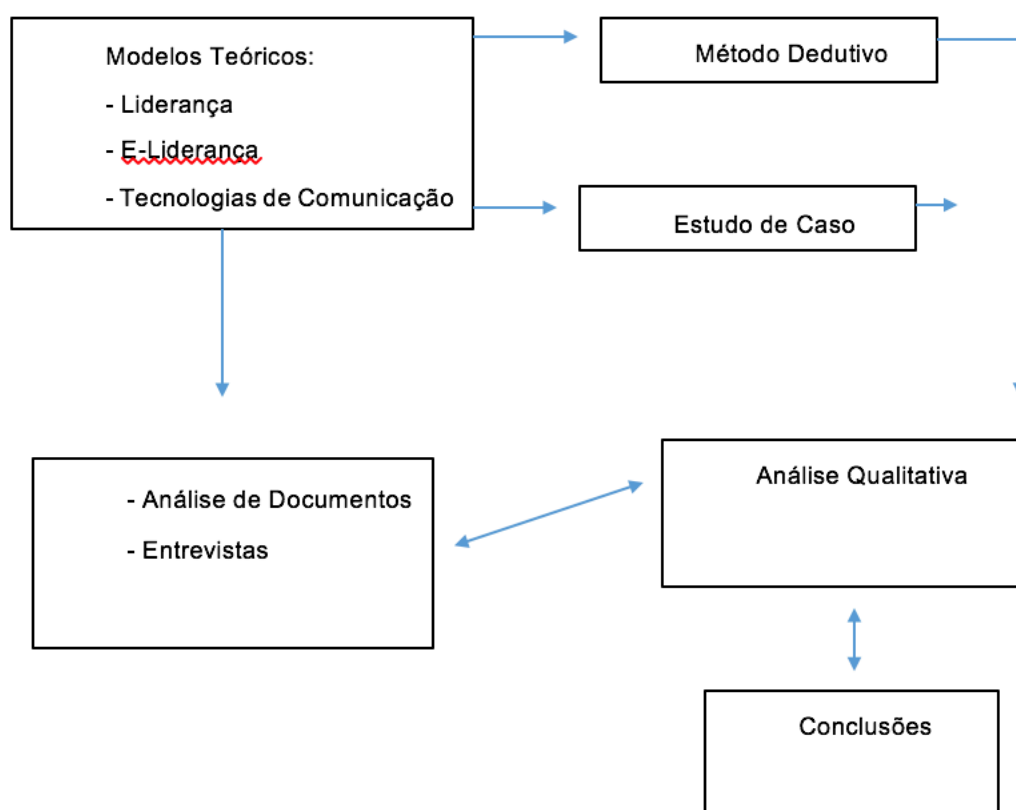


Figura n.º 1 – Desenho da Investigação

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO A – ESTRUTURA DA UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO

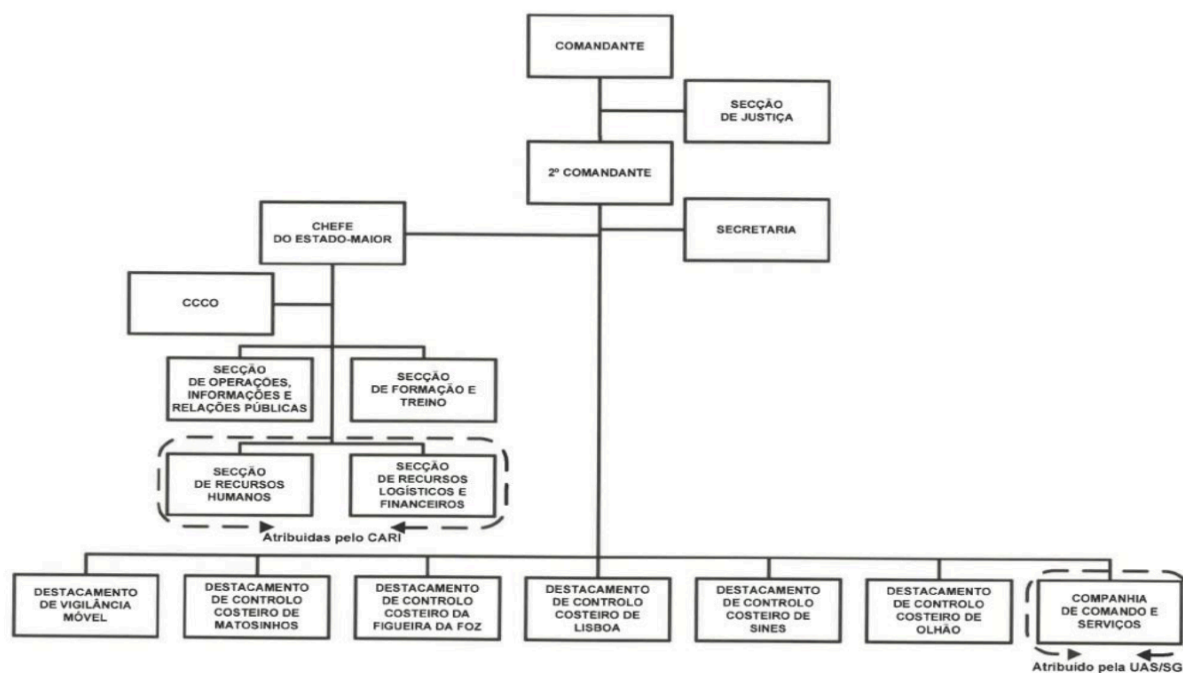


Figura n.º 2 – Estrutura da Unidade de Controlo Costeiro.

Fonte: GNR (2009). Anexo A ao Despacho GCG n.º 56/09 – Estrutura da Unidade de Controlo Costeiro.

ANEXO B – QUADRO ORGÂNICO DE REFERÊNCIA DA UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO

UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO																								
Órgão	Of. Gerais		Oficiais									Sargentos						Guardas			Civis	TOTAL	Obs.	
	TGen	MGen	Cor	Cor TCOR	TCOR	TCOR Maj	Maj	Maj Cap	Cap	Cap Sub	Sub	SMor	SMor SCH	SCH	SCH SAJ	SAJ	SAJ 1ºSrg	SAJ 2ºSrg	CMor CCH	CCH Cb				Cb A Gd
Comando e Estado-Maior																								
Comandante		1																						1
2.º Comandante			1																					1
Chefe do Estado-Maior					1							1												1
Adjunto do Comando																								
Secretaria															1		1		1	3				6
Secção de Justiça								1									1		2					4
CCCC						1	1		5				1		2		3		15	30	45			103
Secção de Op., Info. e Rel. Púb.						1		2		1				1	2		3		1	3	1			12
Secção de Formação e Treino								1		1				1			1	1	1	1				7
Secção de Recursos Humanos								1						1		1	1	1	3	4				12
Secção de Recursos Logísticos e Financeiros								1		1				1		2	1	2	4	2				14
Total CmdtM		1	1			3	1	6	5	3		1	1		7		11	3	21	46	52			162
Destacamento de Vigilância Móvel																								
										1	1				1	6		8	6	45	32			100
										1	1				1	6		8	6	45	32			100
Destacamento de Matosinhos																								
Comando								1		1				1		2		2	5	14	10			36
SD de Caminha																		5	5	28	24			69
SD de Esposende															1	2		5	3	22	18			52
SD de Matosinhos																2	4		5	4	27	21		64
Total DCC MATOSINHOS								1		1	3			1	5	12		17	17	91	73			221
Destacamento da Figueira da Foz																								
Comando								1		1				1		2		2	5	14	10			36
SD da Figueira da Foz																2			5	4	27	21		60
SD de Aveiro																2	4		6	5	31	26		75
SD da Nazaré																2	1		3	3	16	15		41
Total DCC Figueira da Foz								1		1	3			1	6	7		16	17	88	72			212

Figura n.º 3 – Quadro Orgânico de Referência da UCC (1/2).

Fonte: GNR (2009). Anexo B ao Despacho GCG n.º 56/09 – Quadro Orgânico de Referência da UCC

UNIDADE DE CONTROLO COSTEIRO																									
Órgão	Of. Gerais			Oficiais								Sargentos						Guardas			Civis	TOTAL	Obs.		
	TGen	MGen	Cor	Cor TCOR	TCOR Maj	Maj	Maj Cap.	Cap	Cap Sub	Sub	SMor	SMor SCH	SCH	SCH SAJ	SAJ	SAJ 1ºSrg	SAJ 2ºSrg	CMor CCH	CCH Cb	Cb A Gd					
Destacamento de Lisboa																									
Comando								1		1				1		3		1	5	14	10		36		
SD de Lisboa											1				2	4		5	4	26	22		64		
SD de Peniche											1				2	4		5	5	28	24		69		
SD da Setúbal											1				1	2		4	6	25	22		61		
SD da Fonte da Telha											1				1	2		4	4	16	14		42		
Total DCC Lisboa								1		1	4			1	6	15		19	24	109	92		272		
Destacamento de Sines																									
Comando											1		1			2		2	5	14	10		36		
SD de Sines													1		2	2	2	6	4	29	24		70		
SD de Aljezur													1		1		2	5	5	23	21		58		
SD de Vila Nova de Milfontes													1		1		2	5	5	23	21		58		
Total DCC Sines								1		1	3			1	4	4	6	18	19	89	76		222		
Destacamento de Oihão																									
Comando											1		1			2		4	6	19	13		47		
SD de Oihão													1		2	2	2	5	5	28	27		72		
SD de Portimão													1		2	4		6	5	28	26		72		
SD de Vila Real Sto António													1		2	4		6	5	31	26		75		
Total DCC Oihão								1		1	3			1	6	12	2	21	21	106	92		266		
Companhia de Comando e Serviços																									
Comando											1												1		
Pelotão de Comando												1		1			1	2	4	8	7		25		
Pelotão de Serviços													1		3				2	8	28	1	42		
Pelotão de Manutenção Marítima													1		1		2	2	8	8			23		
Total CCS											1	1	1		3	1	4	1	4	8	24	43	1	91	
TOTAL UCC			1	1		3	1	11	6	10	18	1	1	8	16	60	20	106	133	598	532	1	1547		

Figura n.º 4 – Quadro Orgânico de Referência da UCC (2/2).

Fonte: GNR (2009). Anexo B ao Despacho GCG n.º 56/09 – Quadro Orgânico de Referência da UCC